

业界大咖云集 颠覆性观点独家分享

罗振宇 李天田 宗毅 马永武 田俊国 马成功 付伟 等

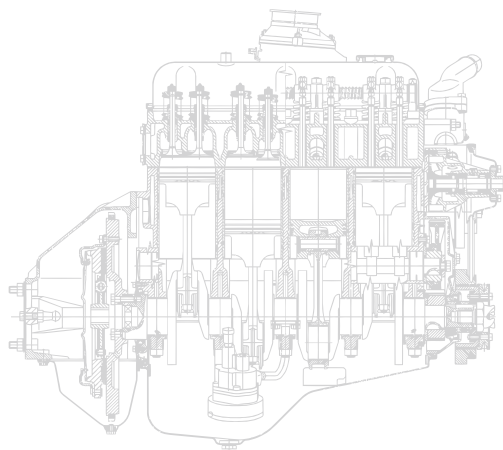
标杆名企荟萃 人才培养大揭秘

腾讯 阿里巴巴 京东 蒙牛 新东方 等

组织发动机

中国企业大学最佳实践

李发海 章利勇 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

组织发动机：中国企业大学最佳实践 / 李发海，章利勇编著. —北京：电子工业出版社，2015.7
ISBN 978-7-121-26541-9

I. ①组… II. ①李… ②章… III. ①企业—职工大学—研究—中国 IV. ①G726.84

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 149005 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18.5 字数：301 千字

版 次：2015 年 7 月第 1 版

印 次：2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价：69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

《组织发动机：中国企业大学最佳实践》

编 委 会

主 编：李发海 章利勇

策划推进组成员：李发海 章利勇 袁 丽 孙 健
谢 华 张竞余 张 立 李 红
安秋明 李明龙 潘 玫 王晓东
吕 波 张静怡

专家评审组成员：李发海 章利勇 付 伟 孙 健
尤志欣 马成功 康至军 赵尔迪
叶阿次 蒋跃璜 董战略 韩 青

序 1

社群就是连接

2002 年我在广州创办了 HR 俱乐部，服务对象就是企业培训管理者。2004 年我策划了国内第一个企业大学考察研修班，带领各大公司培训负责人，走进当时大名鼎鼎的惠普商学院、摩托罗拉大学、爱立信中国学院等，当时的学员不少如今已是各大企业大学校长。后来就有了 CSTD（中国企业大学联盟），再后来，就有了学道家塾。

以“破解人才培养密码，推平企业大学级差”为理念的学道家塾，一出生就枝繁叶茂。以微信群为基础的移动互联平台给了我们充分的运营空间，值日生、“名师说”、“塾策会”是群内容产出的主线。罗辑思维的创始人罗振宇与 CEO 李天田、制造裂变组织的企业家宗毅、原惠普中国董事长孙振耀等一众明星嘉宾，接连做客每周一星“名师说”；田俊国、康至军、付伟等业界大咖，以及来自标杆企业如星巴克、万达、阿里等数十位培训负责人一起，轮番上阵，担当每日一星和值日生；对于社群关注的焦点问题，则是通过塾策会让大家充分参与讨论，以达成共识。

经过资格审核才能入群的 500 名企业大学校长，被称为“塾亲”，塾亲们在一阵阵的“夜校”学习与探讨中，关系由弱变强，学道家塾也由陌生人社群逐渐变成成熟人社群。不少人都在问，这个社群的价值在哪里？我想社群不是朋友圈，针

对个人的学习成长，只是其基本价值；更重要的是为了连接，连接的目的在于协作。大家想象一下，全国各地的企业大学通力协作起来，也许将对行业生态促成重构。

在学道家塾，从内容分享、活动主持、对话交流，到塾亲见面会，基本由塾亲操持。这本书是业界第一本众筹图书，也是完全运用互联网思维的结果。从内容的众筹、图书的策划、出版社的对接，到资金的筹措、发行的众筹等，无一不是由塾亲参与完成的。为此，我们有理由感到兴奋，我们在实践移动互联之下的社群协作模式。

当然这次出版的不只是一本书，我希望把它做成一个连接器，一个更大范围的连接器，将全国各地的企业大学连接在一起。

社群，参与至高无上，连接就是一切。

未来已来。你还在等待吗？

李发海（微信号：konghaiheshang000）

【学道家塾】群主、益策（中国）学习管理机构总裁

序 2

当今时代赋予企业大学 培养创新型人才的使命

我们生活在一个信息数量级剧增的移动互联网时代，在这个“VUCA”^①的时代，唯有那些乐于尝试新事物的人才更有未来，在这个万事万物互联互通的时代，企业迫切需要创新型人才。于是本书应运而生，为广大企业如何培养创新型人才提供了典范。

这是一本首次运用移动互联网思维来众筹内容、资金和营销的书。本书由中国优秀企业大学校长和知名人士共同编写而成，提炼出中国最优秀企业在中国企业大学建设和人才发展的最佳实践，聚集了中国优秀企业大学校长和知名人士长期积累的智慧，指明了移动互联网时代中国企业大学建设和中国企业管理的发展趋势，可以称得上企业大学建设和人才发展划时代的地标。

我们知道，黄埔军校和抗日军政大学是中国新思想的摇篮，成功地改写了中国近现代史，同样国内外众多优秀企业的企业大学也成功推动了企业的变革，由此可见，企业大学是企业新思想的摇篮，是企业变革的发动机。

① VUCA 是 Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）的缩写。

企业大学的价值使命在于打造企业灵魂思想的 DNA，企业灵魂思想的 DNA 是一个企业生存与发展的生命源动力。为此，优秀企业大学的校长必须是一位思想家、教育家、心理学家，而不只是一位管理者，只有这样，才能真正培养出优秀的人才。同样作为优秀企业的高管和 HR 负责人，甚至每一位有志之士，都应该像企业大学校长培养优秀人才一样去工作。

我们知道，优秀企业大学的最佳实践是基于人性的解放，使人的潜能得到最大限度的开发，为此本书的企业大学最佳实践真正体现了企业管理的智慧：“上接灵气，下接地气。”其内容简单易懂、操作性强和实用高效，便于广大企业为企业大学建设和人才发展中少走弯路，是值得广大读者学习和参考的宝典。

章利勇（微信号：T_I_Leadership）

中兴通讯原副总裁

序 3

学道家塾各位专家委员推荐序

这是一本完全用互联网思维完成的书，出书的资金是众筹的，书中的内容是众包的，从开始筹划到出版仅用了两个月的时间，可谓互联网+出版的典型实战案例。在这本群体创作的书中，你将能够看到多位企业大学校长亲笔撰写的人才培养最佳实践和核心理念，每位作者拿出来分享的必是自认为的精华，读者可以方便地与多位企业大学校长谈话，从每篇文章中汲取营养，借鉴也好、批判也罢，都有助于你形成自己独到的见解。互联网时代的今天，我们需要更多元的信息、更跨界的整合、更大胆的创新、更高效的变革，这本书的成熟就是创新和变革的样例，书中的内容涵盖多元的信息，相信对你完成内训工作的跨界的整合很有帮助。

好书一本，不信你看。

用友大学校长 田俊国（公众号：老田培训讲坛）

企业大学在中国企业中相比其他部门还属于较为新鲜的部门，本人有幸在上海贝尔、诚美、腾讯、波司登等公司体验、参与、筹建、运营企业大学十几年，借着本书的出版谈谈自己的一些看法。

本书的名字“组织发动机”是由一群资深的企业大学校长共创出来的，企业

大学和传统公司培训中心/培训部的区别在于企业大学除了满足过去当下的学习发展外，更要协助组织战略落地，支持变革转型，打造与时俱进的管理文化，特别在这个 VUCA 的时代，组织尤其需要一个部门来应对未来。

本书中涉及多个中国企业大学的案例，均代表各家在探索过程中的收获，推荐各位读者细细品味。

让我们一起感知正在产生的未来。

波司登领导力学院院长 尤志欣

如果让我聊一聊未来培训的发展趋势，首先我会认为培训课程会慢慢被终结掉，取而代之的是一对一的教练、一对十的“私董会”以及一对一万的“慕课”。

培训班的消失不是一个坏的现象，从古代的私塾到工业文明的培训班，到现在的慕课，培训班本身是一个中间产品。现在我们可以实现将最先进的东西，在第一时间用互联网的方式传授给数以万计的受众，这是互联网给培训方式带来的巨大改变。

另外，从学习的时间上来讲，我认为员工的工作时间和休闲时间（freetime）甚至睡觉时间，将越来越难以区分。当年巴黎劳工运动，其核心是在为劳动者争取八小时工作制。而现如今的互联网模式是，在八小时的 freetime 中，如何创造好玩儿的东西，让员工在不知不觉中学习，不知不觉工作。利用“other people time”为企业和个人创造更大的价值，这应该是互联网精神带给我们的另一种改变。

这本书中我也分享了一些京东的案例，希望可以引起大家新的思考。

京东大学执行校长 马成功（微信号：mark7105）

本书出版在即，首先恭喜这本书的诞生。跟随学道家塾社群近一年的时间，深刻地体验到社群的力量和移动互联网时代的冲击力。以前听不到的大咖分享，现在学道家塾天天可以听，而且还免费，在早些年想都不敢想。该书已收编了很多案例，移动互联已完全颠覆了传统理念，学道家塾已竖立了移动学习的好标杆。我所在的企业芬尼电器是传统制造业，2010 年开创了家电业的互联网模式，采用

线上下单、线下体验的 O2O 销售。那一年，我们缺大量的店长，2011 年芬尼学院应运而生，成为组织的发动机，我们采取集中学习+互联跟踪服务的模式，除了课堂授课以外，我们用移动工具进行学员管理。互联时代，平台只是一个载体，我们为学员搭建起了互帮、互助、学习、分享的平台。三年下来，学习越来越简单，资源共享越来越高效。企业大学无边界化，知识简单化，情感交流自由化，世界的链接就在一瞬间。

欢迎你阅读这本权威的实践佳作。

芬尼集团学院执行院长 刘敏（微信号：mxllm12）

国内企业大学第二次浪潮方兴未艾，日新月异的时代又对新老企业大学提出了前所未有的挑战，集百家之长、众筹写出版的书应运而生，非常难得的集体智慧的结晶，非常有意的创新性尝试。

企业大学的职能，从教育培训到学习发展，再到学习运营、智慧运营，正处在一个从内容到形式快速变革的阶段，本书基于对过去最佳实践的提炼，又对未来进行着充满挑战的憧憬，所有的参与者都洋溢着面对挑战、迎接未来的激情。

传统的，积累了精华；创新的，必将能突破。人才对企业发展的巨大作用，没有哪个历史阶段像今天这样重要，部分领域中甚至已经成为唯一重要的要素。企业大学作为人才培养、学习发展的摇篮，必将肩负起更大的使命，期待她开启一个新的篇章！

中兴通讯总裁助理兼 HR 负责人 曾力

互联网技术给企业大学的发展增加了一个引擎，这个引擎将给学习方式带来翻天覆地的变化。至于在哪儿翻、在哪儿覆，我们今天还不能完全把握，依然存在许多不确定性，也给大家带来不少焦虑；这种焦虑，正是企业大学的校长、学习管理者坚持不懈地求知、求解的动力源泉。

焦虑之中，我一直在思考着几个问题，并努力探索解决方案。一是，网上学习主要是面对屏幕，如何营造现场班级学习的亲近感与观点碰撞的质感？二是，网上学习大多以快餐式阅读、微视频观看和碎片化交流为主，如何引导学习者进

行系统思考？三是，对于网上学习形成的知识沉淀，如何进行有效地整理和存储，以便反复学习？前述几个问题，直接影响到网上学习的效率和质量。

对于这几个问题，我想可以从以下几个方面来思考。关于第一个问题，首先可以尝试搭建社交化的学习支持平台，充分展现参与者全方位的信息，营造社区化的氛围和真实感；这里的学习参与者个人信息，既要包括静态信息，更应该包括实时和动态信息。其次，可以将线上学习与线下学习活动结合起来，做到相辅相成、相得益彰。关于第二个问题，可通过安排学习秘书的角色，将碎片式信息和学习资料进行整理，并及时推送与学习主题关联的深度学习资料，这样可促进学员延伸阅读。关于第三个问题，可以搭建一个知识平台，将学员们积累的专业知识依据主题、标签化地管理起来，供学员们经常性查阅。

以上的思考还比较粗陋。令人欣喜的是，从学道家塾各位塾亲的实践中，让我们看到基于互联网技术的引擎正在提供蓬勃的动力，激发企业大学的“三驾马车”奔驰在知识的海洋里。

广发证券股份有限公司 HR 管理部总经理 刘正周（微信号：qqdrliu）

这是一个什么时代？这是一个最硬的时代，也是一个最软的时代！归根结底——这是一个“软件时代”！

“软件兵团”与“硬件兵团”有什么区别？你拼机器，我拼智慧；你拼战壕，我拼战略；你拼死力，我拼思想！你有炮弹，我造导弹；你有外因，我改基因；你有羽翼，我却创造了生翼之翼……“硬件兵团”攻城略地，“软件兵团”后来居上。

最高境界是什么？让两个兵团会师吧！你来画龙，我来点睛。天高任鸟飞，比天更高的是思想；海阔凭鱼跃，比海更阔的是软件。伟大，从来不诞生在腹地，它是天地交叉的奇葩！革命，从来不是孙子踩爷爷的脚印，它是跳到圈外、无中生有、另起一行！少即多，尖即全。软件让硬件更硬，硬件让软件更软！学道家塾就是这样一个软硬件的整合器，本书就是整合之下的产物。

拼硬件，需要所谓“起跑线”；拼软件，只要有敢梦想的大脑，就有可能创造如梦般的大牌！

蒙牛商学院院长 张治国（微信号：zhangzhiguo-guofu）

2015年，随着4G信号在中国的迅速普及，意味着中国的移动互联网时代的真真到来。我们正在经历着一个巨大的变化，许多地区在PC都没有普及的情况下，在PC互联网的发展还不成熟的情况下，就大踏步地进入了移动互联网时代。而对于企业而言，则是在移动互联网还没有搞懂的情况下，又迎来了更具挑战的大数据时代。

变化是我们这个时代最强符号，从古至今，从来没有一个时代像我们现在这样，在各行各业，有着如此的深度、广度和高频率的变化。美国总统奥巴马将这样的不确定的、变化的环境用VUCA这四个英文字母来代表。这样的环境给企业的人才培养与发展带来了巨大的挑战，传统的on-demand的人才培养方法，已经无法满足业务部门对人才的需求。我预计未来的人才培养将会有两个明显的趋势，第一是培养和发展面对VUCA环境下的领导力；第二是我们的人才培养与发展越来越需要和业务发展相结合，培养出真真的、有实战经验的领导者。

当下的组织人才与发展，正是处在这样一个复杂的背景下，它需要我们企业大学的管理者们，以更加开放的行动，去拥抱这个时代，并积极地和外界互动、交流，掌握这个时代的脉搏。学道家塾的社群，正是聚集了这么一群人，我自从加入以来，最深刻的体会就是通过社群，和大家一起交流、学习彼此的实战经验。这本书凝结了当下中国许多企业人才培养的最佳实践，每个都是非常真实的、实战的案例，非常值得推荐。

阿里巴巴湖畔学院高级专家 蔡松（微信号：23826799）

阳春江南，从学道家塾苏州全国塾亲见面会回来，鼓舞、激发、兴奋的情绪仍在心间激荡。自己也算在互联网的圈子泡了十年有余，但是发海兄带着我们玩社群、玩众筹，着实让我着了点魔……本书是这个社群众筹的第一个婴儿，但每一个众筹的塾亲却是各自领域浸淫多年的大咖，看一看这些名字：罗振宇、马永武、宗毅……更有趣的是，每一个人精心萃取了自己企业组织学习的鲜活实践，调出了各种味道，这种味道在学道家塾每日一星的分享中我已浅饮其甘、受益匪浅！非常期待这些珍珠能串联成中国人力资源行业自由连接的魁宝，更期待这道大餐能早日出笼，让我尽快浸享其芳！

欢聚时代（YY）HR 总监 黄勇健（微信号：Younger-HYJ）

近年来，中国每年有许多新成立的企业大学，同时也需要许多企业大学的校长。新上任的大学校长们学习完培训圣经《ASTD 培训经理手册》以为可以大展身手了。无奈却发现企业大学校长有时候可能什么都不是，也可能什么都要干，于是便开始怀疑手册的使用价值。实际上，任何方法都有其使用的范围和情形。手册本身没有问题，相反，它给了无数企业大学管理者系统性的知识体系、方法论和工具箱。但是这些在自己的企业大学是否能用？如何用？用到哪一步？甚至是否需要调整后再用？却是需要管理者认真思考和决定的。于是就有了本书，中国企业大学的先驱者们已经在总结西方经验的前提下，探索符合中国企业现阶段发展状况的培训管理方法，相信他们的实践和探索对您一定会有所启发，帮助您找到适合自己企业特点的大学之道。

华夏幸福大学执行校长 韩青（微信号：HanQing3317）

企业大学定位是建立企业大学的首要问题。从服务对象来说，在以用户为导向的移动互联时代，企业大学不仅要面向内部员工，同时也要面向合作伙伴、面向用户、面向社会，利用培训去培养企业的粉丝，增加用户黏性。从职能上，企业大学的核心职能应该从单纯的人才培养，逐步发展到对外输出品牌、输出文化。把企业大学变成社会的大学，不仅是人才培养基地，更是品牌输出窗口，这是企业大学支撑企业战略发展的必由之路，也是成为组织发动机的内在要求。

好屋中国好屋大学校长 朱晓波

在这个快速变化的世界中，人类的学习方式也正在经历着革命性的变化！而最先适合这种变化的组织不是传统的学校，而是企业内部的培训部门。近些年来，企业大学如雨后春笋般成立，不仅在战略和组织能力建设上发挥着日益重要的作用，而且在人才培养和学习方式上进行着前沿性探索，取得了丰硕成果。

今天，企业大学的管理者们借助学道家塾这样一个学习社群，再次领风气之先，而通过跨界交流产生的思想碰撞必将进一步引领中国的企业学习。

相信企业大学的成功实践不仅能够提升中国企业的核心竞争力，也能够改变中国人的学习动机和学习习惯。而这种改变世界的力量必将进一步使中国的未来变得更加美好！

兴证财富管理学院执行院长 孙国雄

一年前李发海通过微信平台创建中国第一个企业大学校长社群——学道家塾以来，先是每天鼓励和带动社群专业人士做主题分享，再到大咖专家跨界学习，分享多了，资源便丰富了。为了让众多的同人从中受益，本着源于企业，用于企业的出发点，群友们开始迸发众筹出书的渴望。就这样，全部由微信社群的众多企业学习发展专家和企业高层管理实践者一起集思广益、献计献策，仅仅几个月的时间，便快速出炉。我相信这将给今天企业大学的从业者们实实在在的实践分享，而非天上飘着的几朵白云。

关于企业大学在中国的延展可以追溯到 20 世纪 90 年代，摩托罗拉公司将企业大学的理念引入中国后，伴随着中国经济的跨步发展，企业大学也发展得异常迅猛。

本书可以说是企业大学实践的最佳范本，从体系建设到运营模式，从多元学习到建构主义应用，从重产品学习到轻产品学习，从案例学习到行动学习，可以说是异彩纷呈、百花齐放。相信这些在企业中的鲜活案例会为我们带来不同视角的思考和借鉴，同时也可以让我们去体验在不同行业、不同发展阶段、不同组织形态中的企业人才发展思路和企业大学定位及对组织的价值贡献。

三胞集团执行副总裁兼三胞管理学院副院长 崔春兰

互联网+时代，组织学习发展路在何方？

很多企业是“工具论”，即把问题聚焦在学习便捷性的技术应用上。从学习者的角度，随时随地、碎片化获取知识的渠道的确更容易了，但他们真的会去学吗？

驱动我们学习的动因是什么呢？解决问题？价值分享或成就感？情感链接？……会有很多，每个个体也会不同。互联网不只是工具，它颠覆的是我们与客户的边界，这种边界的模糊让学习由单向变成多维的交织。在这个网内，任何两个点的聚焦和裂变，都会激发和创造出更多的灵感。所谓“标准答案”，在这个信息快速迭代的时代已经一去不复返了，而我们需要做的是，聚焦人与人之间的关系建立，期待触碰中更多未知的呈现。

因此，组织学习的重点是建立平台和设计游戏规则，找到和聚拢共同话题和兴趣的人，至于怎么玩、玩什么，那是学习者的事情。

万达学院教学一部总经理 孙健（微信号：marmoter）

做了十几年的学习发展,之前似乎从来没有想到过“企业大学、人才发展”会像现在这样炙手可热,本书的出版似乎更进一步印证了这一点。

“企业大学、人才发展”炙手可热的原因,我想应该是它们承载着企业未来发展的希望。最近因为与其他公司的交流,让我意识到,在现今互联网时代,特别是新型互联网公司的高速发展及其与众不同的人才需求,让我们看到了人才管理的“1.0、2.0、3.0…”版本。之前我们传统企业经常介绍的“经验”、谈到的所谓“模式”,似乎已经过时了。其实这3个版本很难说是一种进化关系,因为企业的情况、所处行业千差万别,唯一能肯定的是,适合自身企业当前业务发展的,就是好的。

本书的价值恰在此处,它向我们展示了不同背景的企业,在做“人才发展、企业大学”的不同切入点、不同方法,足以让HR同人从中得到有价值的借鉴与参考。

借助互联网,我们同在一个城市的不同背景的企业,才有机会相互了解学习;借助互联网,我们才有了几百家企业的企业大学的横向交流;借助互联网,我们可做的事情还有无限的想象空间!

佳通轮胎(中国)投资企业大学校长 杨悦秦(微信号: faner064185)

实践出真知,作为企业人才发展与组织学习领域内的各方先行者,把自己的血与泪、真与诚写进了本书。而本书承载的不仅是各方领域专家的私藏珍享,还是社群学习、跨界合作、O2O链接等互联网思潮下,组织学习方式变革与探索的重要历史见证。

林德(中国)叉车有限公司营销学院院长 李月影(微信号: cathyli2831)

最近这几年,企业大学在各企业中的建设如火如荼,就如同20世纪90年代中期,在中国大陆各人事部分纷纷改名叫人力资源部一样,许多企业的培训部及学习发展部门亦纷纷从原有的人力资源部门独立出来,或叫某企业商学院,或叫某企业大学,跟风不止。每当我看到这些新闻时,我总是想到一个诙谐的段子。

一个农村出生的士兵,在战场上立了很多战功,最后升到了师长。战争结束

后，他把农村的老父母接到城里小住一段时间。

过了一个月，父母要回乡下了，他就问父母：“你们想要什么，尽管说。”老爷子指着他的电话机说：“就想要这个。”师长有点纳闷，但是没有多问，爽快地把电话机摘下来给了父亲。

回到家后，老太太就问老爷子：“你要这个东西干什么？”老爷子得意扬扬地告诉她说：“我这一个月看下来，这个玩意最管用。你看，每天到了吃饭时间，儿子只要抄起这个家伙，对着里面说‘给我来一盆鸡，一份肉丝……’，不一会儿就有人把东西给送过来了。有了这个宝贝，咱们以后吃喝就不用愁了！”

其实，企业大学就与这部电话机的作用非常相近！当整个企业有足够强大的后台体系、流程支持时，作为人才梯队培训与发展前端展示的企业大学的价值就能像有用的电话机一样得以体现，成为真正的组织发动机。

但当企业大学只是跟风的结果，只是老板的面子工程时，事实上它就会如同上面故事中的电话机一样：华而不实，成为摆设。

就如同，当你想吃水煮活鱼时，电话机是不会给你送来水煮活鱼，只有存在完整的后台配送体系，一盆香嫩爽滑的水煮活鱼才会被端到你的面前。

因此，如何打造真正可以端上水煮活鱼的企业大学才是我们真正要的企业大学。上接战略，下接绩效！

相信本书里精彩纷呈的案例会帮助你更好地理解如何让企业大学成为真正实用的电话机！

太古可口可乐 HRD 童伯华（微信号：Bennytbh）

个体的能力是有限的，抱团作战的能力是无限的。夸夸其谈的理论是空洞的，实实在在的实践是丰满的。本书能集聚各家专长，聚焦实践的真知灼见，是难得的一本对企业文化和价值观、战略与组织、企业大学与人才发展相关的实用书籍。

企业大学的使命，除了培养人才的价值观和领导力外，更重要的是能关注每个人才的内心，关注每个人才能力的来龙去脉，关注每个人才的优势与弱势，形成良好的自省自律氛围，才有可能连接和满足公司战略和组织对人才的需求。

苏泊尔副总经理 董战略（微信号：dongzhanlue）

“跨界”、“连接”这两个流行热词也引爆了培训界的交流盛宴。这部由学道家塾专家委员众筹出版的力作，汇集了跨行业、各领域的著名企业大学校长及学习发展负责人分享的实战案例，从道与术的角度为我们带来了优秀企业人才发展的理念与实践。思路领先，方法落地，值得借鉴，值得期待！

箭牌（中国）人才与学习发展总监 邓少华（微信号：Nancydsh）

本书是我看过的企业大学领域最特别的一本书，也是最有互联网思维的一本书。这本书不是一个人的智慧，而是诸多优秀企业大学实践成果的结晶，它得益于基于社群理念（学道家塾）的内容生产方式，基于众筹和自组织思想的编辑运营模式，这本书的诞生就是活脱脱的一个互联网思维改造传统出书模式的经典案例。新的科技、新的思维、新的模式，在这些冲击下，传统企业人才发展方式摇摇欲坠。在风雨欲来之时，只有顺势而为，充分利用互联网+的思想来改造、变革甚至颠覆，才可能真正重新站立在时代的潮头。这个时代是连接的时代，不但是人与信息、知识的连接，更重要的是人与人之间的连接。因为连接而相互了解，因为连接而碰撞新的智慧。

好未来教育领导力学院常务副院长 安秋明（微信号：9404755）

新时代波谲云诡，每天都上演着颠覆与被颠覆的故事。天道有常，不为尧存，不为桀亡——这个时代不会因为你昨日的辉煌或者你养活那么多员工而网开一面；天道无常，唯德是辅——只有那些真正找到消费者痛点，同时能够组装新的发动引擎的高效企业才拥有新生的密码。本书正是秉持理论与实务结合的方法，用当下各知名企业的实践案例帮助大家打开一扇找到“天道”的窗口。

新东方集团助理副总裁、华南西南区总裁 赵尔迪（微信号：zhaoerdigg）

随着企业快速成长，越来越多的企业家开始慢下脚步，睿智而警惕，重新审视组织的健康与可持续发展。随着人才竞争的白热化，越接近人才象牙塔的顶端，越发现“千军易得，一将难求”；随着企业迅速做大，组织能力越来越难以聚焦，组织思维越来越迷雾重重，组织环境越来越庭院深深。

我在经历或采访过的知名企业，如旭辉、保集、宝龙、万达、腾讯、携程、京东、华为等企业大学，其规划、筹建与运营管理虽然在规模和体系上有所区别，但在担当企业的使命、责任和功效上基本趋同。

贡献 1：人才梯队建设，使命必达。企业大学一般随着企业的发展壮大而日趋完善与成熟，如旭辉、保集的培训功能当初都是在人力资源部管理范畴之内，培训中心或商学院都属于二级管理部门。但随着企业发展的需要，人力资源部更多的精力集中在人才战略规划、高端人才引进和组织绩效管理上。对于员工培训，特别是核心人才梯队建设，已经成为企业发展的重要使命，如旭辉·黄埔一期、保集·雄鹰一期等都是组织致力于内部培养城市公司总经理的特殊人才工程。这个使命需要一个独立的强大的人才系统，才能更好地完成。于是，成立企业大学（一级部门），落实人才梯队建设，就成为水到渠成、使命必达的战略选择。

贡献 2：推动组织变革，功不可没。企业大学成立后，对于行业标杆的研究，企业管理的变革，始终走在前面。任何企业成长到一定规模，就会产生机构臃肿、反应迟钝、官僚主义等大企业病。此时此刻，作为企业大学往往是走在变革的最前沿，最先感知到这一变化，并最先了解到外部行业的变化，同时为了推动企业健康、可持续发展，不失时机地开展组织创新和变革管理活动。如旭辉、腾讯、携程等在企业快速发展，确立新的战略目标后，就需要重新塑造企业核心组织能力，无论从员工思维、能力还是公司治理方面都需要齐头并进，共同提炼和打造战略落地的组织能力，这一使命的达成，企业大学功不可没。旭辉集团董事长林中就亲自去中欧商学院学习，将组织能力建设引进企业管理中。在企业商学院的平台上亲自授课，带领中高层一起研讨旭辉在五年战略目标规划下，需要什么样的组织能力并如何打造。这样的高级研讨活动，林中先生是连续两次参加，两次亲自主导，旭辉有今天的成就，与董事长拥抱变化、以身作则，不仅有这样的认知，更有这样的实践是分不开的。

贡献 3：传承企业知识管理，责无旁贷。企业大了，知识成果实在太多，哪些需要传承？哪些需要更新？如何提炼？如何传承和发扬？都是企业大学的核心责任之一。有些企业之所以很乱，是因为人走了，知识、流程都带走了，没有传承。好的企业都会用制度管人，用流程管事，用哲学（使命、愿景、核心价值观）管制度流程。无论是龙湖还是旭辉，在企业管理中，除了制度流程外，还有大量

的作业指引、操作手册以及关键事件，俗称“干货”。在万达和华为，培训中大量案例都是来自企业本身曾经发生的事件，都在讨论如何解决实际的问题，用“干货”代替“噱头”，虽然有些人觉得有点枯燥，但多是用金钱和血泪交换来的经验教训，对工作实实在在帮助很大，这也是保证企业日常运营的基本功。企业大学对组织知识的挖掘、提炼和传承，不仅任重道远，而且功勋卓著。

贡献 4：传播核心价值观，上下同欲。企业越大，越如大海，越要放空自己，海纳百川。企业大了，必然能会聚八方人才，各种名企能人齐集一堂，如何建立“八仙过海，各显神通”、“君子和而不同”的组织机制就尤为重要。企业大学，一方面加快新人入职培训的标准化建设，使得文化拷贝不走样，强势统一员工对企业核心价值观的认同。另一方面又不忘企业文化不是口号，而是要实实在在做到。在工作中不断地通过考核、激励和领导以身作则来实践与兑现这些价值观。

如今，越来越多的企业大学校长经常聚在一起，既走出去，又请进来。例如，学道家塾社群共同搭建分享平台，相互学习借鉴，“众筹”、“游学”、“互联网+企业大学”……将各种最新的理念、模式和工具应用到人才建设工程中来，如学习旭辉、宝龙的战略思维，华为、万达的实干精神，京东、腾讯的碎片化互联网模式……企业大学本身也需要进步、创新和变革，学道家塾社群及其专家委员会正是集中国企业大学精英智慧，做振兴中国企业伟大梦想。诚如，周恩来总理那句：“为中华崛起而读书。”这种思想依然是一面旗帜，指引“塾亲们”为一个共同目标——“中国梦”而努力奋斗。

保集学院院长兼 HRD 李中亚（微信号：18017272618）

目录

- 第 1 章 移动互联网时代传统企业管理的跳转 1
 - 1.1 未来企业组织变形记 罗辑思维创始人 罗振宇 1
 - 1.2 玩公司 罗辑思维 CEO 李天田 7
 - 1.3 疯狂的组织——组织裂变助传统企业转型互联网 芬尼集团创始人 宗毅 10
 - 1.4 芬尼裂变式内部创业机制落地执行 芬尼克兹芬尼学院执行院长
刘敏 15
- 第 2 章 企业大学是企业变革成功的源泉 朗华集团朗华融资租赁有限公司
副总经理 张立 20
- 第 3 章 企业大学的顶层设计 25
 - 3.1 企业大学的角色定位与核心机制 益策（中国）学习管理机构创始人
李发海 25
 - 3.2 企业大学功能定位 好屋大学校长 朱晓波 30
 - 3.3 未来的学习——轻量、有趣、社交、个性 腾讯学院院长 马永武 43
 - 3.4 民营企业大学的运营模式及策略的研究 福建浔兴拉链科技股份有限
公司浔兴学院院长 李亚辉 47

第4章 企业大学的学习资源管理	63
4.1 学习发展路径与培训体系、人才发展的关系 佳通轮胎集团企业大学校长 杨悦秦	63
4.2 建构主义教学思想与实践 用友大学 校长 田俊国	72
4.3 教练技术在企业中的实践与应用 林德（中国）叉车有限公司营销学院 院长 李月影	86
4.4 能力模型在企业的实践与落地 波司登集团领导力学院院长 尤志欣	93
第5章 企业大学的人才培养模式	104
5.1 从舍不得到离不开，京东大学的颠覆培训 京东大学高级总监 马成功	104
5.2 企业大学的内部营销 兴业证券财富管理学院执行院长 孙国雄	117
5.3 人才发动机——核心中层的领导力培养实践 箭牌（中国）人才培养 与学习发展负责人 邓少华	131
5.4 “社群学习”模式探索——以中国银联支付学院实践为例 中国银联 支付学院院长 付伟，中国银联支付学院学习发展中心负责人 季承	137
5.5 打造标准化人才供应链体系——白云电气集团百名精英人才梯队培养 模式实践 白云商学院执行院长 谢文鸿，人才发展经理 马娜	150
5.6 基于企业精神的培训体系搭建——TCL 鹰系工程实践探讨 TCL 集团领导力开发学院	160
第6章 企业大学的文化与变革推行	167
6.1 企业快速走向卓越的核心在于创建学教型组织 中兴通讯原副总裁 章利勇	167
6.2 让文化成为生产力的发动机 蒙牛集团蒙牛商学院院长 张治国	184
6.3 新东方变革思考 新东方教育科技集团助理副总裁 赵尔迪	198
6.4 从知识技能输入到组织发展与变革支撑 深圳市农产品股份有限公司 农产品学院院长 谢华	202
6.5 小创新助推大变革 阳光保险集团阳光大学校长 蒋跃琪	211

附录 A	2015 学道家塾（苏州）论坛暨全国塾亲见面会精彩演讲内容	217
A.1	洞见移动互联网时代创新的 DNA 中兴通讯原副总裁 章利勇	217
A.2	互联网产品思维与 HR 运营创新 欢聚时代人力资源总监 黄勇健	224
A.3	从“心”领导 箭牌（中国）人才培养与学习发展负责人 邓少华	230
A.4	互联网医疗大势下的创新人才发展 人和未来生物公司肿瘤市场总监 顾文兵	234
A.5	当“金牛”遇上互联网——兴业证券翻转课堂的实践与体会 兴业证券 财富管理学院 戴涛、孙国雄	238
A.6	移动互联网对人力资源的影响 复星集团人力资源部副总经理 叶阿次 ..	243
A.7	新时代的激励——内在驱动力 波司登集团领导力学院院长 尤志欣	247
A.8	移动互联网时代的企业大学运营及项目策划 海翼商学院执行院长 刘喜才	251
A.9	互联网时代的管理者培养之阿里巴巴的实践分享 阿里巴巴集团湖畔 学院高级专家 蔡松	253
附录 B	学道家塾社群首本图书众筹塾亲股东信息展示连接表	259

第 1 章

移动互联网时代传统企业管理的跳转

1.1 未来企业组织变形记

罗辑思维创始人 罗振宇

分享嘉宾：中国第一知识社群《罗辑思维》创始人 罗振宇

对话嘉宾：原 IBM 战略和业务发展部总监、亚太区人力资源管理总监 白艳

对话嘉宾：中国银联支付学院院长 付伟

主持嘉宾：益策（中国）学习管理机构总裁 李发海

罗振宇：

我先抛出几个基本的观点。

第一，我认为“传统企业组织的互联网转型”基本是不可能的，成功的可能性极低。因为现在的环境基本已经是一个生态系统，这里面每个企业其实就是一个物种个体，一个物种个体老了之后再让她恢复青春就是逆天而行的事情，这是我的一个基本观点。

第二，当然也不是说没有机会，但所有的机会都在于一点，即拆解原来的组织形态。比如，目前有一个普遍发生在各个行业里的组织变形趋势，可能就是一家大公司把自己作为一个供应链和日常运营的基础设施平台开放出来，然后再把整个行业里最优秀的人才挖到自己这儿来创业。这是一种非常好的转型方法。因为它符合互联网转型的一个基本精神，就是让人成为企业的发动机，让没有边界的、来自各个组织里面的人成为自己这个小组的发动机。我觉得这是目前我看到的转型最成功的一个方式。

第三，我建议很多企业去做的，即没有必要强行去转，不是非转不可。如果觉得实在有问题就把企业卖掉，把自己变成一个纯资本态。这个听起来好像是开玩笑似的，其实不是。这是一个很严肃的建议，因为我们如果把企业看成一个物种的话，那么物种延续自己基因的方式有两种，第一种是饮食，保证个体生存；第二种是男女，努力传播基因，以基因传播的方式去繁殖。对于一个企业来讲，回到基因态就是回到资本，就是把企业卖了然后变成资本去投资那些最鲜活的、最符合你理想的那些新鲜的企业，让年轻人去干，我觉得这反而比自己就地转型方便得多。

第四，其实现在的企业根本没有必要急着去转型。因为这一轮没有大家想象的那么恐怖，前一阵儿有一个老企业家，正好企业 30 年庆典，他就问“我现在还在不在舞台中央啊”，正确的答案很残酷，是什么呢？“是，您现在还在舞台中央，就是灯光现在不打在你身上。”因为很多互联网企业看起来风生水起，那又怎么样？其实对于整个产业的基础结构他们还没有构成真实的颠覆性，仅仅是因为互联网企业天生偏爱势能、偏爱传播，所以造成了一个灯光聚焦在他们身上的假象。

传统企业面临的形势其实没有那么恐怖，我强烈反对动不动就做任何拔高到框架性的、战略性的、长远规划性的转型设计，因为这必然会导致一些激进的安排，最后你会觉得大佬好可怜，他是手持利刃和一个自己喂养了三十年的怪兽在搏斗，他完全没有办法战胜它。我倒是倾向于用柳传志所主张的一种方法，不断地复盘，然后因人设事，一点一点地往前拱，看到什么不对就问，虚心地求教，反复找人想办法，一点点地进化。千万不要提什么大战略转型，现在我看好多企业都成立战略转型委员会，搞得跟真似的，其实反而最后会坏事的。

对于转型中的人，我提一个建议，即根本不用着急，每个人其实都在等待一个大机会，这个大机会就是社会运行或者企业组织的基础设施化、平台化。我觉得这个趋势大概在十年内会彻底呈现，未来企业不是那种自上而下的控制型组织，越来越会是自下而上的支撑平台。为此，目前这个时期职场里的每个人都应该为这件事做准备，建议主要想两件事，第一是自己的本事，将来在那个基础设施级的支撑平台上我能不能完成一次微创业；第二是如果我没有本事微创业，那我周边的那些能人会不会在创业的时候带上我。

再次声明，我说的可能都是错的，这是互联网时代说任何话都必须设立的一个前提。

李发海：

接下去我们进入研讨阶段。

付伟：

通过分享，可以看出罗辑思维团队在管理和组织上有鲜明的特点，在外人看来是很热闹、很有趣，也很有效。罗振宇是否可以在此介绍一下你们有什么独特的管理模式和激励机制，这种模式在多大程度上取决和依赖于魅力人格，对于其他创业团队来说可否有复制之处？

罗振宇：

这个是我确实特别想说的内容。罗辑思维团队有两个基本的战略构想，这是我们所有团队管理和组织方式的基础。

第一个是我们不设战略，因为我们认为过去的经验对我们没有用，未来的世界变化太快，所以考虑设置任何战略问题都是扯淡，所以我们提出一个概念叫“脚踩西瓜皮，滑到哪里是哪里”，就是把眼下最重要的事情做好。比如，今天我们卖《战天京》这本书，那目的是什么呢，全部力量扑到这个《战天京》上去，我和脱不花（罗辑思维 CEO 李天田的网名）两个人去到第一线做客服，把这件事做好最关键，至于后面发生什么，做完了再说，所以我们团队自称“闭眼睛”，不看周边环境。

第二个是我们墙上挂了一句特别没节操的话叫“劫就劫皇粮，嫖就嫖娘娘”，这是什么意思呢？那就是“做事要么不干，要干就干势能最高、最受市场关注的

事儿”，所以我们一直在追求我们的任何一个项目绝对的市场领先地位，不是说做一个普通的事，挣点钱玩玩，其实挣钱不着急。

以上这两点，是我们所有团队管理和组织形式的基础。

因此，我们的团队有两个特征。

第一个特征是没有上下层的关系。我们有一个长老会，就是我们几个创始人组成，长老会其实握有的权力也比较少，主要有两个权力，一是判断项目做还是不做，二是给因为责任心问题带来事故的小朋友发黄牌，我们没有权力发红牌，两张黄牌计一张红牌。长老会就这么点权力，剩下的我们和小朋友都是一样的权力。

第二个特征是没有分工，我们现在除了财务和出纳外，每个人有一小摊本职工作，然后剩下的事都是以项目方式来进行的。

比如说我们要卖柳桃，就是跟柳传志先生做一次合作，那么在群里说一声，谁愿意当团队领导，然后就蹦出来一个人，那好你就到团队里面去组合，然后你觉得团队组合满足不了你的需求，你就到外面去找人，反正给这个项目的提成或者奖金的比例或者总数是既定的，你作为项目的领导送自己分奖金，我们也不管，所以我们总体上是想把它变成一个类创业环境，因为逻辑思维提供的是品牌、势能、流量，大家在这个基础上做自己喜欢做的事情，这就是我们的团队。所以与其说我们是一个公司，不如说是一个创业集群。

我觉得刚才付老师提出来的问题，是否有可复制性？我觉得有可复制性，关键你的前提对不对，你是不是认同这个环境极端复杂，不要做预先的设计。我觉得我们媒体型的公司能够做到这些，有的公司可能就很难做到。我们其实就是有点像个病毒，不太像一个高等生物，就是一块蛋白质，包着一个基因 DNA，然后就不断扩张，不断复制自己，发生变异，有的时候复制好，有的时候变异好，总之只要活下来就是王道。

所以如果不具备这样的认知前提，就是互联网环境极度不确定、自己的未来极度不确定，以生存成本获取势能，然后跨界、混搭、杂交，跟其他的资源产生协作，不是以这种方式存活的企业，而是以要想建立一个稳固底盘的那种企业，我觉得可能就没法儿复制我们的管理方法。

白艳：

大家的恐惧，往往来自搞不清互联网的套路和玩法，害怕自己在不知不觉中被革掉命。您的建议是什么？

罗振宇：

我的建议非常简单，就是回到产品、回到客户那儿去，客户和产品是根本。

互联网只解决了一个问题，就是让人和人、人和物、人和信息这三者之间的连接成本变得很低，而最终这个世界还是要解决人的需求问题，所以回到客户那儿、回到产品那儿，我觉得这是根本之根本。未必真的要利用互联网技术来实现什么。并不是说你开淘宝店，你就是互联网转型了。恰恰相反，比如前不久有人问我，他想做一个生意，互联网转型做什么好？我建议他，应该做桶装水生意。你想桶装水是目前世界上所有生意当中唯一一个能够频繁进出客户家门的，其他的都是快递到门口就结束了，就桶装水能进出家门，你想想这个进出门的量有多大？

所以我觉得这是一个巨大的机会市场。你刚开始，可能送那种大桶的，能喝一个礼拜，然后你就跟客户讲，大桶水喝一个礼拜不卫生，最好喝小桶水，三天换一桶，明天你进客户家门的机会就翻了一倍，然后你就培养这些人，这些人跟客户要是能成为朋友，那么今后想象力的空间就非常之大了。我觉得其实现在是一个入口之战吧！像滴滴打车为什么那么值钱？就因为离人近，产品非常容易被启动之用，所以我觉得互联网只是造就了一个环境，在这个环境里让我们更有可能接触到客户，更有可能让好的产品卖出来，所以我觉得如果搞不清楚互联网怎么玩，那就回到客户那儿去吧！

就像逻辑思维，逻辑思维其实就是“磕精神”嘛，我们每天坚持发语音，每周坚持做视频，然后还坚持做那么多事。那么对我来说，对我的生活、家人、家庭那也几乎是一场粉碎性、毁灭性的打击啊！那没办法，你就得死磕，创业就是一场修行。要讲一口真气不散，就不能散啊！所以这就是做产品。回到客户那儿，脱不花每天最重要的任务就是回客户邮件，作为 CEO 的她，要挺在客户第一线。这个事是千万不能授权给小朋友去做，虽然我们公司也不大，有三十多个人，但是脱不花一封一封地回客户邮件，就是这样到客户那儿去的。

白艳：

今天的主题是移动互联网下的未来组织改变。让我们聚焦一下这个改变，请问罗老师，它改变的是组织的存在、组织的使命、组织的职能，还是组织的形式？

罗振宇：

我是这么理解，就是人类从远古时期一直在干一件事，就是把人的力量在变大、变强大。人的力量变得强大，其实就是麦克卢汉讲的“人的延伸”。比如，发明了弓箭我们的手就长了，发明了轮子我们腿在动的能力就强了。随着一代一代的技术，就形成了一层一层的基础设施。到今天为止，我们会发现就在过去一年两年里，我们的力量又迅速地变大。比如，现在我们可以通过“易到租车”很迅速地调一辆车到楼下，可以通过“饿了么”很迅速地叫一个外卖到办公室，实际上这都是人的延伸。人的延伸结果就是，人可以摆脱对组织的依赖。比如，我原来做媒体，我不到央视，我所有在媒体学校学的那套东西就不可能变成节目让观众看到，但是现在这个基础设施就能做到，我自己很简单地做，然后上传到优酷，马上就可以跟观众接触，所以未来就是人和人之间发生。

所以未来的世界很可能会出现一种情况就是人和人之间直接发生关系，然后其他的组织都是在云的状态存在，提供基础设施和服务。我这里并不是说组织会不存在，而是说组织会越来越自动化，用的人越来越少，然后为组织提供服务的人越来越是一些自由人。比如，过去的农业捆绑了 90% 的人口，但是现在美国的农业只有不到 2%，甚至低于 1% 的美国人口，而且很多人都是出于兴趣、出于对生活方式的偏好才去做农业，那就解决了大量人的释放。工业将来是不是也会走到这样的一步，把大量的人释放为自由态，我觉得那样组织的问题其实就迎刃而解了。

李发海：

时间过得很快，今天的分享也到尾声了。听罗老师分享让人觉得有回归本质的感觉，容易让人打开思路，提醒我们可以换一个角度看世界，感谢罗老师的精彩分享，同样感谢两位对话嘉宾的特别好的问题，让活动出彩！

1.2 玩公司

罗辑思维 CEO 李天田

移动互联网、“90 后”、创业潮，正在成为所有公司管理的共同挑战。怎么在公司里营造竞赛式的创业气氛？如何用游戏化管理来激活“90 后”的工作热情？移动互联网的即时化、碎片化特征给公司管理带来哪些机遇和挑战？我们来交流下“玩公司”这个课题。

因为罗辑思维是一个小公司，我们没有大公司的招牌和那么诱人的薪酬福利，只能靠带着小朋友们玩、让员工开心来吸引人。

1. 罗辑思维的基本情况

罗辑思维是一个基于微信的互联网社群，目前我们有 385 万订阅用户、66 000 名付费会员，同时也是微信生态中的一家电商。当然，与其他的生意相比，我们只是个小卖部。我们同时也通过接近 2 000 个微信群来建立与会员以及热心用户的直接关系。

为了完成这个工作量，目前罗辑思维有 50 名员工，其中技术团队 20 人，其他为内容运营和商品团队。每个人都是身兼数职，每个人的平均工作时间是每天 15 小时左右，常年如此。但是罗辑思维的员工活力非常强，所有与罗辑思维合作过的公司，都认为罗辑思维给他们带来的最大价值，是看到如何用非常少的人来完成非常大的项目。

2. 罗辑思维公司的特点

- 没有上班的起止时间、没有打卡机；
- 除了创始人之外，没有层级；
- 除了财务部之外，没有部门；
- 除了技术部之外，没有年终奖。
- 沟通风格非常简单粗暴。

但是，罗辑思维的团队稳定性、活力和创造力都非常优秀，我个人王婆卖瓜，认为我们的团队是互联网领域最优秀的创新型团队。因为罗辑思维几乎保持每天都上线一个新活动的频率。

这个团队的构成偏向两端为“70后”和“90后”。“90后”为主，但是与“70后”的相处非常融洽，大家没有代沟感。

3. 罗辑思维可能比较有效的做法

（1）我们从来不管员工的工作时间，全部自我管理

为什么？很简单，在移动互联网时代，你可以通过刷卡机刷住他的进门和出门时间，但是只要他手上有手机，你就根本不知道他在做什么。所以，我们创始人一致认为，刷卡机是管理者的耻辱，因为依赖刷卡机，就意味着你没有能力管住员工的注意力和情绪，你只能管住他的肉身。所以，与其这样，不如让他们自己管自己，只需要他与密切协同的小伙伴协调好时间就可以。

特别是对于年轻人，他们一定爱睡懒觉、晚上一定熬夜，与其逼着他早晨9点来，为什么不让他中午来，然后晚上10点走呢？而且在北京这种城市，这种时间安排会极大地提高小朋友的幸福感。所以，每天早晨是我们创始人开始值班，然后小朋友们大部分中午前到。

我们的办公室也没有固定座位，每个人都可以根据自己的喜好和项目的需要，随时换座位。包括创始人在内，没有任何人有独立办公室和特殊的办公设备。

（2）依靠自我管理

如果他们不自觉怎么办？很简单，我们有“节操币”制度。每个员工每个月可以获得10张节操币，每张相当于人民币25元。他们可以用这张节操币在我们周边的咖啡厅和饭馆随便消费，还可以获得打折和VIP待遇，公司月底统一与这些饭馆结账。

但是，节操币不能自己使用，必须公开赠送给小伙伴，而且要在公司公示你为什么要把节操币送给他，说明具体原因。节操币成为我们的硬通货，每月公司会公示当月节操王。

每年收到节操币最多的节操王，会获得年底多发三个月月薪的奖励。所以，

每个人都能看到一个公开的数字，这个节操币的交易情况，反映了每个人与他人协作的水平。

很少收到节操币的人，一定是协作水平和态度比较低的。由全体员工每天的自然协作做出的评价，是一张张真实的选票。这种落后的人会很快自觉改善，或者离开公司，他们会感受到强烈的压力。节操币制度在逻辑思维社群里有很多变形，很多公司都在尝试，而且在千人规模的公司，也仍然适用。

我目前看到最好的节操币的实践，是阿芙的雕爷做出的，他们发行了一个内部货币，其他逻辑都与我们一样，但是他们有一个重大创新：他们选了一位公司的老员工，没什么级别，但是处于一个总体协调性的岗位上，这个孩子叫波旬。他们把这个货币，命名为波旬币，上面印着波旬的头像。他们的这个创新之所以牛，是因为他们突破了我们在节操币制度方面最后一点中心化的障碍：我们是公司发出的，而他们是一名代表性的员工发出的，这样节操币就彻底成为一个去中心化的管理和激励工具。员工也许不在乎这笔钱，但是非常在乎排名，因为这意味着自己在其他人心目中的形象。

（3）我们的组织，除了技术团队和财务之外，全部是纵向编队的战斗小组

举个例子。一个战斗小组，从买首选品、商务谈判、策划创意和文案撰写、商品页面制作、物流监控、全程客服、财务对账，全部自己小组完成，打通从商品选择到服务的全流程。

一个小组，基本配置是三个人。他们既要懂商品，也要懂创意和内容，还要懂服务；然后，公司从利润中，直接与小组进行分红，形成内部创业机制。

比如，我们有个“90后”小姑娘，很酷，对情趣用品很感兴趣，所以就拼命说服我们卖一个很贵的产品。然后真的就用纯文字开始销售，在春节前我们居然已经成为这个价位级别的产品在电商领域最大的一个分销商，然后因为这个产品毛利很高，这个小组就成了公司内的财主。所以，这样的小组跟创业没什么区别，他们非常有活力，而且学习能力超出你的想象。我们现在对小组不做专业性的限制，理论上任何小组都可以做任何品类，完全是鼓励竞争，在竞争中形成定位和优势，公司的控制点就是把公司所有的资源进行模拟定价。

也许有人会担心，这样不就成了诸侯割据了吗？我们小组的领导，也不是管

理者身份，通常是最优秀的买手，他找的另外两个人，是他的搭档，缺一不可，防止出现管理者心态。

另外，我们的领导和其他人之间的关系是师徒关系。只要在小组里工作过半年以上的徒弟，都可以自由选择出师，单挑一个小组。只是对于新的小组来说，前半年的分红中，要给师父分 10%，这样会让师父有足够的动力推动徒弟出师。每年评选孵化小组最多的师父，我们会把他们的照片放大，挂在公司里，命名为“一代宗师”，形成一个自动的人力资源市场，而且小组的领导会自动控制人员规模和严格提出人员的要求，是一个紧密的荣辱与共的战斗小组。

公司每周每月做业绩排名。在排名中是两个因素：第一是销售数字，第二是上新数量。但是不做 KPI 考核，因为他们是遵循分红制度。所以，我们的员工是每个人都有个基本岗位，保证可以拿到基本工资，用这种方式把一些常规工作比如行政、前台、人力、编辑等岗位扛起来，但是主要收入来自商品分红，只要个人愿意、有小组愿意，连财务都可以进项目组。

在我们最忙的时候，我们财务都加入了某个战斗小组，然后拿到了分红。这样也解决了长期从事一类工作所导致的职业疲劳感。这个模式，目前在我们的规模上来说是非常适用的，另外，韩都衣舍已经 2 000 多人了，也用这个制度，同样适用。我们的基本管理办法就是这些。

1.3 疯狂的组织——组织裂变助传统企业转型互联网

芬尼集团创始人 宗毅

为什么要进行组织裂变？我通过芬尼公司的转型案例来给大家介绍一下。芬尼公司成立于 2002 年，在 2005 年开始裂变出一些公司，裂变的主要原因是高管离职，由于要留住高管，又不能稀释原有股东的股份，故此成立了其他新的公司，帮助员工创业。

其实想要创业的人，往往是很优秀的人才，这样的员工如果不给机会，必然离职。等员工提出来，我再给任何条件都没用了。

我们第一家裂变出来的公司成立于 2006 年，当时有四位高管组成合伙人制，这个公司在当年就盈利了，分红率 100%。后来我们发现这个机制的激励作用很大，打工和自己当老板的心态完全不同。

由于第一个公司裂变成功，后面的示范就特别好。从 2007 年开始基本每年有一家新公司诞生。后来就一发不可收拾，一直到了 2009 年，我们裂变出来的公司都成功了。过去很多专家说独立创业的成立率不到 5%，其实在中国创业成功率不到 1%，而芬妮则证明了平台创业比独立创业更能够成功，为什么呢？因为平台创业比独立创业更有优势，规避了很多导致创业不成功的风险。

在 2009 年，由于金融危机，我们遇到了一些挑战，原有的利润都大幅下降，因为我们是一家完全的传统制造型企业，我们的业务就是给海外做贴牌，就像这个行业的富士康。由于中国制造业不断地提升，原本我们很赚钱的业务在 2009 年也开始不赚钱，那时候我们没有太多的路可以走，能想到的就是寻求变革。

这时候，我们想到了转型，但是往哪里转？当时我们有一款产品，就是今天大家说的空气能热水器，但我们没有营销渠道，如果想在中國做销售，只能去找苏宁或国美。但他们两家对供应商有很多苛刻的要求，比如入场费等。以当时我们公司的实力，公司是没有办法跟他们合作的。不光是我们，当年基本上跟苏宁、国美合作的供应商多多少少都会遇到一些无理的要求，这就是为什么格力这么多年来一直都不愿意跟苏宁、国美合作的原因之一。

这个时候京东开始高速发展，我是一个网络迷，当时我就想，我们的产品有没有可能也拿到网上去卖。你想象一下，当时你要创建一个 B2C 的公司，而它却与我们公司原有的基因非常不匹配。我能想到的则是原来成立的四个裂变公司，但这些公司都是做供应链的，即帮我们做配套；我们作为主体公司使用产品，一切都会变得很简单，只要我们挣钱，他们也挣钱。

在 2010 年，我们成立了这个 B2C 的产品公司，我们公司有两个品牌，一个是芬尼克兹，一个是芬尼。芬尼是 2010 年以后成立的；芬尼克兹 2005 年的时候就有了，但是，它是一个商用品牌，实际上并不合适做家用产品，其原有的知名度也只是行业内人士知道，老百姓并不知道。在这个时候，我们觉得我们公司里没有一个人能够担当我们想做的这个新裂变公司的总经理。

在这个公司成立之前，我们所有公司总经理都是我指定的，我们所有的高中层干部都要我认同，才能够担任。这个时候，连我自己也不知道谁能当新建公司的总经理，这个事情拖了有一两个月的时间，这就是后来为什么我们会有裂变创意大赛的起因。况且当时我们公司是做代加工的，想找一个能够做品牌、做产品的空降兵，非常困难。你想如果你是富士康，要想吸引苹果的高管到富士康去任职，我认为几乎不可能。后来我们采用大赛的形式，其实也是给逼出来的。

于是我们开始了创业大赛，创业大赛最难的是怎么通过大赛把这个人选拔出来，因为一般比赛的选拔，往往最担心的是评委是非理性的。例如唱歌比赛，唱得好的人不见得拿冠军，可能是长得漂亮的人拿冠军，因为评委有时是不理智的。但我们要做一个很严肃的生意事情，必须要理智。后来我个人突发奇想设计了一张选票，给大家看看我这张选票的图。（见图 1-1）



图 1-1 选票

这张选票其实最重要的是“我们只投 RMB”。我们那届有十四个队参加了这个 B2C 的网商公司总经理竞选。评委则有六十多人，都是当时三年以上工作经验主管级员工才有资格参与。选票上说明了，如果你看好这个项目，你必须在十四个候选人中选一位，然后投钱给他，最少五万元，当时没有上限。

大家试想一下，因为这个机制导致坐在下面投票的人异常的认真。比如，你面对这样一个投票，你会把钱投给什么样的人？首先一定会考虑这个人过去有没

有过污点，如有没有收过供应商折扣之类很容易出现的经济问题；其次会考虑他的经营能力，所以营销类和技术类的出身的人相对来说比较容易获胜，也是因为业绩比较容易被界定。

于是，我们获得了选票人考虑总经理的优先级：

- 第一考虑是道德水平；
- 第二考虑是经营能力；
- 第三考虑是老资格竭尽全力支持年轻人。

大赛产生的结果基本上是众望所归。在投票的时候你会发觉选票会很分散，但在投钱的时候，会很集中。往往在这个时候那些老资格但能力一般的员工，会自动地把这个选票投给几个能力比较强的员工。我们发现过去公司提拔员工时，往往会得罪其他员工，而现在这样的事情变得简单了，所有希望被提拔的人，都必须参与进去。这个项目当时总共投资 1 500 万元，其中员工占了一半的股份。也就是从这个时候开始，后来的项目员工基本也是占一半。

大家不要小看这 1 500 万元，有员工的股份投资，他们做事的态度就完全不一样。其实 1 500 万元已经远远超出需要，当时我认为投 800 万~1 000 万元就差不多了。所以，成功与否跟投多少钱没有太直接的关系，关键是这个钱是谁在使用。

那么，参加比赛的人选会怎么做呢？（见图 1-2）

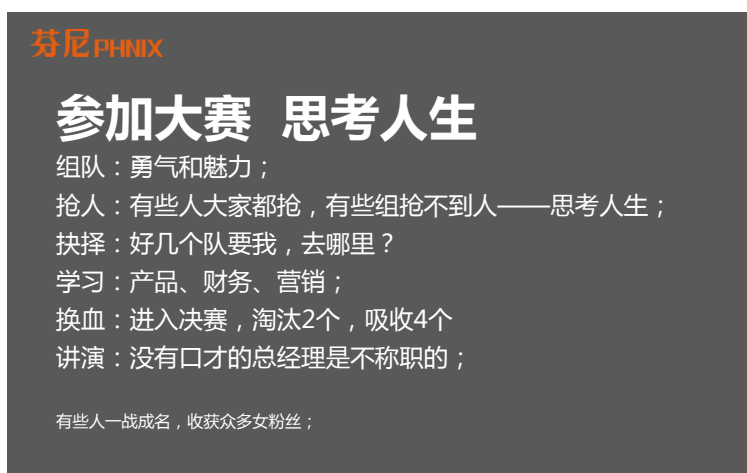


图 1-2 参加大赛 思考人生

大赛台上台下都对这个事情很认真，这样确保了未来公司的成功率加大了。

这个案例的目的就是告诉大家：我们公司从传统向互联网转型的过程中，我们采用的方式并不是原来公司的人去转型。这也是为什么在今天看到传统向互联网转型成功率非常低，主要是大部分的公司转型，就是领导带头人人都去学互联网，我觉得这个方式是有误的。

应该是原来的主业不要变动，正确的方式是选新人重新做一个公司，把年轻人变成新公司的股东，第一股东至少要 10% 的股份，这对年轻人的压力是非常大的。另外采用竞选，竞选的意思就是你有强烈的欲望要去做，而不是领导指定你去做。150 万元对于一个年轻人来说几乎是全部身价，可能还要去借款，这个时候他就会去衡量各种方案，会找最低成本的方案。其实可行性方案并不是那么重要，重要的是谁来带这个头。

把这个项目团队选出来的是我们的评委，预赛时评委是我们的高管，复赛时全部都是从外面请来的企业家，主要是中欧商学院的。请外面的企业家就是从外人的角度帮我们评估一下方案。所以在整个创业大赛过程中我们是不发言的，我们都在听这些外来的企业家怎么说。

通过这个方式裂变出来的公司有什么收益呢？

- 一起以利润共享为原则，总经理自己定待遇；
- 监管变得没有那么重要；
- 创业团队以有限的资金获得最大的股份比例，降低了投资总额；
- 吸引人才，管理人员离职率低。

可以说：“世界上没有很有能力但就是没有钱投资的人。”为什么这么说呢？因为我们这种竞选方式，考核的是你在公司积累的人气和你的能力。

当然中国年轻人面临的最大问题可能是买房子，这是很现实的问题。我在公司也会经常跟我认为将来有机会创业的员工讲不要买房。我就是这个例子，我觉得我这辈子做了一个很正确的事情：没有在刚毕业的时候买房子，我第一次买房子是我 36 岁的时候，在此之前我基本上都没看过房，但是那天我就买了三套房子，其中一套是别墅，所以事业成功后买房子不是个事儿。

年轻人跟我说，如果不买房子娶不到老婆，我觉得这个也是借口，一个真正

有能力的人，一定会有大把女孩子追，你见过世界上哪个企业家是娶不到老婆的。他们往往面临的烦恼是反过来的，这是成功的烦恼。

比如，一个两亿的项目，要想成为大股东，就要 2 000 万元，这对一般年轻人来说是很难的，他唯一获胜的可能性，就是挖空心思去想：我有没有可能 500 万元或 1 000 万元就把这事搞定了？这是很有可能的。所以我们这样的方式最终导致设计出的商业模式基本上就是借力，否则就没有可能成功。

接下来介绍芬妮基本法：我们规定公司总经理任期 5 年一届，最多连任一届，包括我本人在内。这样可以确保更多的人有机会去竞聘总经理，发挥他们的才智。

1.4 芬尼裂变式内部创业机制落地执行

芬尼克兹芬尼学院执行院长 刘敏

企业要留住核心员工，要搞清楚员工要什么？大多数员工在工作了 3~5 年之后，就一心想着要离开……芬尼是这样做的：给了员工一个自我驱动的平台，10 年沉淀，内部创业机制落地。

1. 裂变 PK

内部创业有几个因素要考虑：一是项目，好的项目能产生利润，就有兴趣参与；二是优秀的团队和优秀的带头人；三是好的商业模式。这三个因素具备，才有赢的可能。芬尼在做创业 PK 时，我们也在思考一个问题，如何能满足以上三个条件？第一次 PK 时，这三个问题的解决方案都抛给了参赛者，我们以为很难。出乎意外的是，我们有 14 支团队参赛，他们的想法比我们猜测的要宽广多了。他们只有两周时间，这两周要做市场调研，要做财务分析，要做商业模式思考，可以说，我们用两周时间就打造了一个总经理。当然，这两周，我们要给他们一系列的培训和辅导，包括教他们如何做财务分析，如何做市场评估。我们坚信，只要是员工愿意做的事，他们会非常乐意！

类似这样的混搭团队，他们来自各个不同的部门不同的岗位，全部由团队自己去组织和策划。

所有活动的选票几乎都是打分，9 分和 10 分之差可能就在感觉上，而在裂变 PK 上，我们做了深度思考，如何才能选出最优秀的团队带头人，这是很难的。这一次的投票要让投票者非常慎重，所以有了这个规则，“**我们只投 RMB**”。怎么投呢？

（1）有资格参与投票的员工手上都有一票权，你只能投一家，如果投错了，你的全年奖金的 20% 就交公了。员工必须得认真，不能跟钱过意不去，所以当跟投票人利益挂钩时，他就要慎重考虑了。

（2）投票人一旦承诺了，就必须得真金白银掏出来，如果不掏钱，或者事后反悔，都要受到重罚。比如：如果我是投票人，我会思考我的钱交给台上哪位小朋友是最安全的，而且能保证他能帮我赚钱，所以最终的投票很轻松，结果却很真实。

2. 活动中我们意外收获

（1）道德水平。人力资源对员工道德的评价，我们相信用 **RMB** 选出来的总经理最靠谱。

（2）经营能力。我们发现经营能力在道德水平面前弱毙了，所有员工一致性地会把票投给那些最靠得住的人；

（3）老资格竭尽全力支持年轻人。解决了管理上的一个大难题，即年轻人如何管理老资历员工，也解决了论资排辈的问题。

人力资源管理的工作突然变得简单多了，晋升变得简单，沟通变得更轻松，在芬尼克兹内部，你几乎看不到大家因为钩心斗角的事而影响效率。

3. 在实践过程中的伤脑事

比如，可能会遇到，如何避免小鲜肉热血沸腾的跳出来，也想参加 PK。我们在对总经理初筛时，设计了一张评估表，其中有一条是这么要求的：工作经验 3 年以下，15 年以上得 0 分；工作经验 5~8 年的得 10 分。制度软硬结合，让总经理竞选更公平，更合理。

在做 PK 筹划阶段，如何保证员工有兴趣参与呢？包括产品怎么定，项目是否需要顶层做规划？

我们第一期 PK 还是会有一些仓促，做了一次，就开始有经验了，第二期、第三期的项目，我们在总策划上做了规划。比如，在一个项目上做商业模式的 PK，相对比而言，就规范很多了。而员工的参与感也会强很多，如果正好是他擅长的领域，稍做推动，团队就组建起来了。

我认为，内部创业核心的部分还是在文化上，企业文化的基石决定了有多大的施展空间。芬尼 10 多年来，一直走创新路线，小伙伴们，在这个土壤上，他们的参与感，直接关系到他们对企业的忠诚度。在文化引领上，我们也做了很多有特色的文化引导。

4. 芬尼裂变的收益

- (1) 一切以利润共享为原则，总经理自己定待遇；
- (2) 管理层和企业拥有者利益高度统一；
- (3) 监管变得没那么重要，大家都轻松；
- (4) 创业团队用有限资金获得最大的股份比例，从而降低了投资总额，降低了整个项目的风险；
- (5) 吸引人才，管理人员离职率低。

我们在公司内部倡导快乐管理，我们提出“像迷恋游戏一样迷恋工作”。

我们推行积分管理，比如合理化建议的积分奖励、任务的积分悬赏，员工只要参与，我们就给认可，让他们快乐工作，有参与感。大量的基层改善项目都是从工作的点滴中发现的。

一个季度，我们做一次积分奖品竞拍，让有积分的员工充分享受，小分换大礼物的快感，没分的小伙伴，提前告诉他，下期竞拍有哪些奖品，赶快去攒积分吧。

当年，我们想到用 PK 的方式来做总经理选拔，建议就是从员工中来的，我们是在火车上讨论出来的。

我们最疯狂的一次 PK，是 14 个团队，平均不少于 4 个人/组。参与 PK 的团队，有优先投资权，并且有一点要求，如果参赛者不投资，不得参赛（要有风险共担和利益捆绑）。

5. 绩效评议

2014年，我们请了资深的顾问团在全公司推行 KPI，执行了半年，夭折了，原因是跟文化有比较大的冲突，我们倡导自由、开放、快乐，KPI 最痛苦的是，要求要精细化，我们的员工被压抑得很难受。年后，KPI 废除了，员工拍手叫好，取而代之的是绩效评议。为什么要做绩效评议呢？

(1)《绩效主义毁了索尼》全篇文章，相信大家都读过。激情、挑战、团队都消失了，绩效的过程就完全失去意义了，为完成指标而完成，把 KPI 的宗旨完全走偏，就会导致执行的避重就轻。

(2) 绩效流程里面有一个核心叫绩效面谈，我们常常把 KPI 作为最重要的执行阶段，而把绩效面谈弱化了，大家忘记了一点，管理的核心有一点就是沟通，上下级沟通，横向沟通，而评议的核心是在做管理。

我们在绩效评议的上下级沟通上下功夫，做成述职+评议。

这个述职，并没有按常规出牌，大把的模板，我们一个也不敢用。最终，我们的述职根据芬尼的实际情况，开绩效评议风暴会，讨论出来三个框架：

- 本月做了哪些重要的工作或项目，有哪些杰出的表现，达成的成果如何？
(至少一条)
- 本月的工作中，我做得不好的是什么？我的改善建议是什么？(至少一条)
- 下个月在本职工作基础上的创新有哪些？

(3) 第三个核心就是如何述职？在评议的过程中，我们找到最优秀的部门来树标杆，他们按职能分成 10~12 人一组，每个小组评议 2~3 小时，对上月工作进行总结，充分共识后，达成下月工作计划的沟通和梳理，促进上下目标一致，其他部门结合自己的特殊性，借鉴标杆的方法。

(4) 跨部门工作协调的问题是所有公司都存在的，我们通过述职+评议，巧妙地把跨部门协作的矛盾弱化。每次的述职+评议，我们有“外部客户参与”，就是跟评议部门工作有关联度的同事。他们要做两件事，一是工作协作清单的配合与支持，二是要参与评议。这个评议员工很看重，如果他跟跨部门的工作没有形成闭环连接，外部客户肯定不给高分，就直接影响绩效，所以相互制约之后，跨部门沟通扯皮的事就少了。

(5) 评议怎么做？用 360 打分已经过时了，我们取消了 360 打分表。直接用微信排名，如果是 10 人评议，你只需要把你心中最优秀的前 5 位伙伴拉上排行榜即可。（这里面不排除，有人情分，但我们并不担心，因为所有的投票都是公开进行的，如果有抱团现象出现，HR 会负责纠察）

(6) 如何激励？每月的绩效评议结果，全公司张榜，薪酬也公开，如果连续六个月都拿到 A 级，工资就连升三级，小伙伴们，还是非常关注这个结果的。同时，各种晋升、福利也都参考这个评议，让员工不得不重视。

我们做过分析，刚推评议的第一个月是 78% 的反对声音，员工也蒙了，不知道是什么情况。第二个月，我们立即组织了上上下下十几个评议嗨聊会，听员工的声音。半年后，我再做调研时，数据颠倒过来了。现在则达到 84% 的满意度。

(7) 自从实行绩效评议制之后，我们的干部开心死了，因为下属工作好不好，绩效高不高，不再是上司说了算。一场评议，你周边的用户给你点赞，那才叫好！绩效评议上司不参与不打分，奖金分配上司只有 10% 的权利，部门长们现在一门心思把团队能力培养起来，成了他们的头等大事。

第2章

企业大学是企业变革成功的源泉

朗华集团朗华融资租赁有限公司副总经理 张立

军校教育训练的成功，不在于客观条件，也不只在于技能的习得与提升，而在于注重思想乃至灵魂的塑造，在于注重人才的造就和培养。

部队始终把教育作为组织建设的根本。也正是这个制度，使部队在自己的发展史中，不仅名将如云，而且从来不缺领军打仗的人，不缺独当一面的人，更不缺能够独立完成任务的人。

部队具有超强的战斗力和效率，在于它永远不缺适合组织需要的、能领军打仗的干部队伍。正是这个，才是组织与近代以来中国任何组织相比最重要的区别和优势。这主要得益于建军之初就把培养干部作为建军的重点。无论翻开哪位军队将领的履历都会发现，在他们戎马倥偬的生涯中，总有几个时间段在不同的指挥学校读书。

现代的企业组织需要这样的人才：他们具有很强的执行能力并在执行中不打折扣、不讲价钱，哪怕牺牲自己的生命。这样的人才需要企业、组织的长期培养，这完全可以借鉴解放军的“自己培养能领军打仗的人”的方式。

仔细研究通用、雀巢等基业长青的百年企业，就会惊奇地发现：这些企业中有“新老交融”，而少有“新老交替”——似乎永远是这样。如同平和心态的人才

能长寿一样，市场景气虽有高有低，但企业运行如没有大起大落，就能保持自己的健康，永续经营。

近年来陆续接触到不少企业主管和企业老板，听到他们最多的感叹是缺少人才。这似乎是企业成长中各个阶段都存在的掣肘问题。其实，任何组织都一样，组织的产品首先是人，其次才是物。具体到企业，首先是生产人，其次是生产产品。这也是为什么“现代企业的竞争最终是人才的竞争”。一个企业不能培养出自己的人才，那它将在残酷的现实竞争中败北。我们先来看通用的案例。

【案例 2-1】 1981 年 1 月上旬，正好是杰克·韦尔奇被指定为通用董事长候选人之后两周，他正在佛罗里达参加通用的年度管理会议。其间，他不时地望着窗外，树木凋零，只有几片残叶挂在枯枝上，在风中挣扎。但窗外肃杀凄凉的冬景并不能熄灭他心中对通用进行全面变革的火焰。“我需要克劳顿维尔成为改革的重要组成部分”，他喃喃自语，“如果没有克劳顿维尔，我们就没有一个新思想的传播者。我希望把我进行改革的道理宣传给尽可能多的人，克劳顿维尔正是这样一个地方。”

克劳顿维尔是坐落在纽约州奥西宁的一个占地 52 英亩的校园，是通用大学，这里曾经是通用早期管理变革的策源地，但现在它已经老了、累了，韦尔奇想让这块地方重新焕发生机。

他想把克劳顿维尔变成通用变革的策源地。“我希望它能聚焦于领导人才的开发，而不仅仅是职业培训；我希望它能成为一个可以触摸到公司最优秀人员头脑和心灵的地方，在改革过程中集合公司力量的精神纽带。”当然，他这样做了。克劳顿维尔开设的旨在培养领导能力的课程就有三项：为最具潜力的高级经理开设的高级管理开发课程（EDC），为中层经理开设的企业管理课程（BMC），以及为初级管理人员开设的管理开发课程（MDC）。毫无疑问，这些课程为通用培养了成千上万名卓越的领导者，使得通用一直能够走在变革的前沿并有优秀的财务表现。

上面我们看了通用如何通过企业大学培养变革所需的人才，从而成功实现组织变革。下面我们来看看华为是如何通过企业大学进行组织变革的。

【案例 2-2】 任正非在华为大学的讲话中提出，“华为大学要成为‘将军的摇篮’”，“华为大学在这个历史时期应负有很大的使命，就是培养人才和推动变革”。

如今，互联网和全球化已深刻影响了我们的思维方式、组织形态、文化和行为方式，并给商业模式和教育模式带来很大的冲击。作为仅有短短 20 多年历史的华为，不仅具备以客户为中心的理念、追求卓越的进取精神和技术领先的价值主张，更通过持续进行变革与创新，通过“创造性的破坏”，改变着整个行业的游戏规则，不断创造信息技术行业的发展奇迹。变革文化已经贯穿到华为发展过程的方方面面。

在过去的 20 年，许多巨无霸的西方百年企业，如摩托罗拉、诺基亚等逐渐走向衰落与溃败，令人惊惧。今天的华为已经是大公司——华为 2014 年年底在全球 500 强里排名第 285 位，2015 年制订的销售目标为 700 亿美元，但今天的华为可能是最危险的时候。危险主要体现在以下几个方面：

- 对过往成功路径的过分依赖，成功是失败之母。
- 组织肥胖症——对内外变化反应迟钝。
- 组织中年疲劳症——初次更年期。

30 年的初次更年期，如人到中年的活力与激情降低，变得懒惰、消极、疲惫，此时往往是从大公司到伟大公司的生死界线。懈怠是组织之癌，是任何组织的头号敌人，将可能将组织毁于一旦，所以需要变革、变革再变革。任正非认为：华为公司的最低目标是活下去，最高目标还是活下去。公司做大，未必等于做强，即使做大，做强了，照样充满危机。所以，变革才成为全球范围内各类组织过去 20 年喊得最响的一个口号。

华为大学设有变革委员会，专门研究华为怎么开展组织变革。华为大学始终站在华为变革的前线。变革前期要研究、松土、动员、技能培训、研讨，变革后期要培训、要将试点经验延长与推广复制，变革后期要广泛达成共识，才能保证全面变革推开。

首先，变革前期，华为大学要做一系列的研究与松土。需要特别强调的几个方面是：一是华为很重视外部专家和部门的作用。华为有一个国际咨询委员会，

是一批战略顾问。每次的变革都要请外部专家，请顾问和公司的高层进行精心的顶层设计。二是要建立强而有力的变革执行团队，在变革前期，专家的权威加上不断地宣贯松土，为变革营造良好的氛围。三是让阻挠变革者离开。不能让那些自以为比专家还聪明的人进入变革的执行团队，要削足适履，而不是向反对变革的人妥协；然后把那些很有能力但反对变革的人，坚决果断地调离跟变革相关的部门。

其次，变革中期坚持试验哲学。即使华为研发体系的变革，也不是一下子全推开，而是先在某个项目部小组试点后再推开，先获得成功的变革经验，然后再逐步推开。在这种变革的缝隙，就是培训、培训，再培训。一个变革试验点获得成功后，再把这个试验点的成功经验向整个相关的研发部门推广，再是跟研发相关的财务部门、行政部门、供应链等，然后对团队中高级干部逐渐进行培训。

再次，变革后期要培训、培训，再培训。试验点经验的延长与推广复制，需要更多的培训，华为培训人数最多的时候，涉及六七千人。变革后期要广泛达成共识，才能保证全面变革推开。

最后，华为的变革是以自我批判为先导，以渐进变革为核心方法论的。华为大学始终在变革中起着主导作用，就犹如前面提到的黄埔军校和抗日军政大学一样，在价值观的传承和方法论的研究上，一直起着管道和工具的作用，坚持在变革中训战合一，在战争中学习战争，不断地总结提炼和推广。20多年来，华为从小到大，始终坚持了两点。一点就是核心价值观，即以客户为中心，以奋斗为本，长期坚持艰苦奋斗。另外一点是长期坚持自我批判。从几十人到今天的企业规模，自我批判从来没有间断。自我批判就是一个组织、一个企业经常使用的一种工具、一种手段。但是，即使经常进行自我批判，免不了也会在企业在发展中，随着时间的演变，出现一些大病症。那么，当大的病症出现的时候，要使用变革这把手术刀。华为的渐进变革道路，首先是从研发开始的。因为研发是当时华为最薄弱的环节，是华为最急需变革的部门。研发部门相对简单、人员相对好管理，所以先从研发切入。研发变革结束以后，就是供应链、人力资源，然后是财务体系的变革，直到今天才开始触及市场体系的变革。

军队是执行力最强的组织，军校始终站在是军队变革的最前沿，成为中国革命成功新思想的摇篮。企业大学和军校一样，也在组织变革中始终站在变革的最前沿，为企业变革提供思想土壤和变革工具，为企业变革提供枪支弹药和高素质的人才。不管是在通用电气，还是在华为科技，企业大学都成为企业变革成功的源泉。

第 3 章

企业大学的顶层设计

3.1 企业大学的角色定位与核心机制

益策（中国）学习管理机构创始人 李发海

企业大学的顶层设计这个命题很大，其中最核心的是角色定位与核心驱动机制，分为以下三个方面。

1. 企业大学的角色定位与核心机制探讨

（1）第三方平台的角色

全世界最著名的体育组织莫过于国际奥委会，单项组织莫过于国际足联。国际奥委会的运作方法带给我们怎样的启示？来看看国际奥委会的案例。

国际奥委会总部位于瑞士洛桑，在偏远处有座二层小楼，就是其办公所在地，估计工作人员仅百人左右，却能使全球数十亿人认知奥林匹克精神，并获取大量的资金营收，那国际奥委会是如何做到的呢？

拿北京奥运会来举例吧。当国际奥委会需要举办 2008 年运动会时，先将招标书发到世界各国，然后有意愿的申办国表达意愿，进入申办流程。之后调集各路

精英策划方案、制作标书、现场讲标等，无一不用其极。就连印刷标书都是采用技术最好的厂家，至今深圳雅昌还在其企业展览馆展示其印制的标书，已然是一种莫大的荣誉。而招标过程中，国际奥委会工作人员只是需要组织各国奥委委员前去莫斯科会场投票，最后由国际奥委会主席宣布获选城市。

在举办奥运会时，已然超出运动竞赛的价值范畴，成了世界联欢、展示国家与自我的最佳舞台。我们来看看奥运赛场的组织工作：首先，运动员全部都是各国选拔出来的，一旦当选备感荣耀；其次，现场设备、服务提供商，除了免费提供之外，还需额外付出赞助费，这就是奥委会的 **TOP** 伙伴计划。就连帮助扩散奥运会信息的电视媒体，都需要通过投标并花费大额资金获取资格。在北京奥运会筹备过程中，国际奥组委的工作人员在哪里呢？他们在输出运动会组织经验模式、检查督导组织工作是否达标、供应商管理等。

举办一届奥运会之后，国际奥委会不仅让项目得以顺利进行，还收获了奥林匹克精神在全世界范围的传播及庞大的经济效益。更重要的是，这一切都是自动自发进行的。回看这个过程，这里面蕴藏着最重要的一个机制，那就是组织运营的竞争机制。

对比企业大学的角色，业务部门好比奥运会承办方北京奥组委，学员就是运动员，益策这样的机构就是供应商，那企业大学就是国际奥委会。

其实，益策就是一个第三方平台的商业模式，所有的师资以及产品提供方都是以供应商方式来管理的，所以天下名师才能为益策所用。相信大家对比过不少培训机构，为什么益策能够领行业之先，可以聚拢这么多中大型企业培训管理者？角色与机制是核心。

当下大多数企业大学的情况是，培训管理者既担当组织者，又是很多课目的讲师，扮演的更多的是乙方的角色，一方面，造成了业务部门对企业大学形成依赖心理；另一方面，企业大学就像王婆，往往是自卖自夸，缺乏竞争机制，长期来说也很难让业务部门满意。

甲方、乙方、丙方，你属于哪方？对照并分享一下现状，看看当下你的角色是怎样的？作者的观点是，你要做丙方，千万别做乙方。

难道企业大学就不需要培养专职讲师吗？企业大学的讲师原则上应该源于业

务部门，或者外部供应商。如果需要配置专职讲师，那专职讲师的角色也应该是供应商角色。要运用供应商管理的竞争机制，否则很难激发潜力。

2011年CSTD举办培训年会，当时邀请《学习型组织》作者、管理大师彼得·圣吉出席。彼得·圣吉1947年生于芝加哥，1970年在斯坦福大学完成航空及太空工程学士学位后，进入麻省理工学院读研究生，旋即被佛睿思特（Jay Forrester）教授的系统动力学整体动态搭配的管理新观念所吸引。1978年获得博士学位后，至今十余年来，他和戴明（Edwards Deming）、阿吉瑞斯（Chris Argyris）、雪恩（Edgar Schein）与熊恩（Donald Schon）等大师级的前辈，以及一些有崇高理想的企业家，致力于将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，发展出一种学习型组织的蓝图。彼得·圣吉在麻省理工大学史隆管理学院创立了“组织学习中心”，对一些国际知名企业，如微软、福特、杜邦等，进行创建学习型组织的辅导、咨询和策划。彼得·圣吉师从国学大师南怀瑾修持禅宗，将西方学术严谨的科学精神与东方禅宗深邃睿智，产生跨文化相融，使圣吉先生体悟东方管理、学习之道术奥妙。

下面是对彼得·圣吉访谈内容的汇编：

- 彼得·圣吉寄语中国建设学习型组织

中国组织必须依靠文化才能产生学习的态度。有好奇心，互相尊重，组织上下共同创造学习环境。不论是一个企业组织，还是工业社会，变化本身就是最重要的学习机会。不仅是企业，还包括整个社会，创新的过程学习恰恰能够帮助整个经济产生新模式。

- 彼得·圣吉寄语中国企业学习培训管理者

清楚个人学习和组织学习的区别。人力资源经理要告诉公司高管与一线员工要到哪里去，如何去；人力资源经理要告诉他们有什么样的方法可以获得学习发展；人力资源经理应该是业务部门学习发展的“咨询师”，应该像珍惜财务资本一样重视人力资本对公司未来的价值。

- 彼得·圣吉寄语中国企业大学联盟（CSTD）

我认为好的人力资源经理应该深深植入企业业务发展之中。CSTD就是把

专业人员广泛连接起来，共同学习、互相帮助，最重要的是必须连接起来。CSTD建立的包含总监、经理的学习社区，将具有很大影响。CSTD 正是要去发现人力资源管理最有创新及能力的企业，让大家共同商讨中国组织发展中最困难、最要紧的地方，知道如何去阐述人力资源决定组织业务发展的的问题。CSTD 有非常巨大的潜力聚集专业人士，引领中国人力资源发展方向。CSTD 应该是一个“卖服务”、“卖资讯”的组织，目标是持续的。它的愿景是，让人力资源发展成为中国企业的核心竞争力。

- 彼得·圣吉寄语中国学习的文化竞争力

中国文化都与人有关，当代中国企业管理与传统文化对人的关注相比，还有很大差距。恰恰是文化中包含的对人与成长的关注，成为中国组织成长的最大潜力，也是中国在世界管理中成为领袖的最大潜力。

彼得·圣吉先生从上述四个重要维度精要地阐述了大师级见解，值得处于高速发展期的中国企业培训管理者及人力资源管理者学习领悟。

第一个核心观点就是，要让员工学习自动自发，核心就是定位于第三方平台的角色，建立学习管理的竞争机制。

（2）生意人的角色

太多的企业把培训部门或者企业大学当后台职能部门，无论怎样管理，都很难量化评估其绩效产出。那该用什么方法来衡量其绩效呢？

首先应该认识清楚的是，企业大学不是一个部门，也不仅是公司内部范畴，而应该扩展到以企业为价值原点的整个生态圈。企业大学的责任就是把企业价值观体系与工作技能体系让大家掌握，使大家“消费”。

就像芬尼董事长宗毅先生在“学道家塾”中分享的方法一样，我的观点就是企业大学校长班子就是生意人，其顾客则是内部员工、供应商、合作伙伴，当然也可以延展到客户等。衡量绩效的方法就是内部市场化，培训经费划拨给业务部门，业务部门用钱投票，他们既可将项目交给内部，也可交给外部供应商。

据目前我所了解的情况，平安大学就是这样运作的，效果应该非常不错。

（3）超出人才培养的功能定位

很多企业大学在初始阶段定位于为企业系统培养人才，这是合理的。但以为企业大学只能做这个，那就太小看了企业大学蕴含的巨大价值了。

传播方式分为两种：一种是广告方式，就是与客户沟通时介绍公司优势，做卖点沟通；一种是公关方式，就是直接把价值展开，让人参与进来体验、学习，并使其行为发生转化。市场营销部门常用的是广告方式，而企业大学用的是公关方式，也就是教育模式，最容易捕获人心。

优秀跨国企业中，包括通用电气、爱立信、惠普商学院等，无一不是对客户开放的，甚至是优先开放的。爱立信中国学院代表公司组织中国通信行业发展高峰论坛，邀请院士参加，这就是很好的拓展。企业大学能解决公司的业务问题，公司高层自然就会重视。

2. 培训管理者最应该突破的三大能力障碍

培训管理者最应突破的三大能力障碍包括业务对接能力、营销能力、文化教育能力。

（1）业务对接能力

业务对接能力除了内部人才培养的工作之外，还可以包括雇主品牌价值构建与传播、客户教育，甚至业务营收等。

（2）营销能力

营销能力就是与人沟通的能力。真正的沟通首先是平等的姿态，是在一个传播与互动的过程中完成价值传递的。就像我们学佛一样，看起来没有强制性的行为，但实际上又能感受到其强势影响力。

但很多培训管理者与员工的沟通方式简单粗暴，动不动就使用强制手段。比如组织一次活动，管理者往往发个通知、发封邮件就了事，其实是很不够的。一个人接受一件事情，分三个阶段：认知、认同、关系。一个通知，往往只完成了认知，或者认知都不一定充分，接下来其实需要通过体验来完成认同，就像益策的课程会开放客户来体验一样，体验好了才会完成认同，然后需要建立信任关系，喜欢才可能最后成交，愿意参与。

所以，企业大学需要真正基于客户导向，建立起一套与员工或学员对象的营销系统。

（3）文化教育能力

文化教育能力是指一个组织绝不能只是教人做事，这样你是收不了人心的。今天的企业离职率高、忠诚度低等情况，就是缺乏文化教育的后果。比如，益策提倡的人文教育就是解决这些问题的。

彼得·圣吉寄语中国学习的文化竞争力中，也充分说明了这点。

一个真正的企业大学校长，应该站在公司的角度、老板的角度、业务的角度，还有员工长远发展的角度，实施的是完整的教育，持续的学习与成长，而不是简单的仅为解决当下问题的技能培训。

凡事预则立，不预则废。企业大学也一样，需要事先进行顶层设计，运用系统思维，最后以系统制胜。

3.2 企业大学功能定位

好屋大学校长 朱晓波

1. 企业大学的历史演变

企业大学这一术语在 20 世纪 50 年代由沃尔特·迪士尼公司首先采用提出，到 20 世纪 80 年代中期逐渐流行。企业大学的发展经历了以下三个阶段。

- 第一阶段（20 世纪 20 年代早、中期），通用电气的查尔斯·斯坦因梅茨博士早在 1914 年就提倡建立企业学校。1927 年，通用汽车创办了通用汽车设计和管理学院（GMI），试图将培训和学习带到工作中来，对美国的“在职学习运动”做出了很大的贡献。这一阶段的培训对象包括企业的全体员工。学院以企业内部培训机构身份出现，几乎不与外界有任何的合作关系。
- 第二阶段（20 世纪 20 年代后期至 80 年代中期），随着时代的变迁，企业开始尝试与传统大学合作，共同教育自己的员工，培训与发展的对象扩大到整个价值链的成员，传统的培训体制也发生了改变。这一时期，企业大

学这一术语逐渐被人们接受。1955年,全球第一所企业大学——通用电气公司克顿维尔学院正式成立,标志着真正意义上的企业大学诞生了。

- 第三阶段(20世纪80年代中后期至今),企业创建学习型组织的实践风靡,企业大学在企业结构中发挥重要作用,为企业战略发展服务,其教育对象包括了整个价值链成员。在第三阶段,企业大学的建立进入高速发展期,以美国为例,从1988年到1998年短短十年间,企业大学数量由400所猛增到1600所,到了2010年达到3700所。中国本土的企业大学从20世纪90年代开始,从1998年第一所中国企业大学海信学院成立至今,企业大学数量以每年新增200多所的规模高速发展。根据官方统计,2012年中国企业大学为1186所,2014年企业大学数量已超过2600所。

2. 企业大学的主要功能

从全球第一个“企业大学”——通用电气公司克顿维尔学院的成立,到迪士尼大学等世界500强的企业大学的相继创建,再到国内许多企业大学兴起风潮,如跨国公司建立的摩托罗拉大学、惠普商学院,以及本土企业创建的海尔大学、春兰学院、联想管理学院等,企业大学的功能在不断演变、丰富和增强。目前已有调查表明企业大学已超越培训本身,被赋予了更多的内涵。在调查企业大学的主要功能时,有87%的企业大学选择的是为企业培养人才,58%选择企业文化传播,47%选择推动企业变革,13%选择整合产业链,19%选择企业品牌营销,只有4%选择将企业大学作为集团利润来源之一。由此可见,企业大学不仅是传承企业成功基因与商业思想、培养人才的武器,同时,还承担了企业品牌形象传播和推广的功能。企业大学的主要功能如图3-1所示。

企业大学通过整合企业培训资源,进行系统的知识管理、携带和传承企业成功基因与商业思想、提升企业组织学习力、培训企业自己的人才,从而提升企业核心竞争力。通过定制开发内化的培训课程,使用企业或行业案例讲授课程,使培训成为管理者的管理工具和与员工沟通的手段,进而传承文化,形成一致理念。



图 3-1 企业大学的主要功能

很多企业大学在做好内部员工培训的同时，将培训服务同时提供给外部客户和未来消费者，让他们通过企业大学所传递的知识、技能更多地了解企业的产品和文化，并进而认同企业文化，进一步巩固与客户的合作关系，增强客户忠诚度，在更深层次上去进行市场营销、品牌提升并占领市场。有的企业大学通过研究战略、业务和市场，不断创造面向未来的变革能力，提高组织智能，推动企业变革，成为企业战略支持的伙伴。同时，企业大学可向产业链的合作伙伴渗透理念、文化和经验，进而减低交易成本、增进相互信任、统一运营规范，有效提升企业基于产业链的竞争优势。有的企业大学如华为大学进入成熟阶段，已经成功地由培训中心转变为品牌中心，并进而成为企业的部分利润来源。

上述企业大学的主要功能都是很多培训部门所缺乏的，表 3-1 列示了企业大学与传统培训的主要区别。

表 3-1 企业大学 and 传统培训的主要区别

类别 方面	传统培训	企业大学
服务对象	局限于企业内部	扩展到整个价值链
培训资源	分散在组织各部分	集中管理

续表

类别 方面	传统培训	企业大学
功能定位	实现企业战术目标的工具	实现企业战略目标的工具
	组织结构的依从物	组织变革的推动力量
	企业文化的宣贯渠道，企业知识的收集者	企业文化的熔炉，企业知识管理的平台
	基于员工需要来确定课程，培训项目随意性较大	基于战略能力建构课程体系与能力模型来确定课程，培训与开发基于人才战略与规划
	与人才战略、职业发展通道、企业绩效无直接关系	与职业发展通道、企业绩效直接相关
	与 HR 其他模块也是相互分离的状态	与 HR 其他模块是无缝连接的
	对企业变革创新没有大的帮助	企业变革创新的中坚力量

3. 企业大学的定位

企业大学建设首先要解决企业大学的战略定位问题。企业大学的定位围绕企业大学的愿景、使命下的未来发展重点。企业大学可以从不同角度进行定位，大体上是从四个方面进行，即规模定位、组织定位、服务定位、职能定位。

(1) 规模定位

按照发展规模不同，企业大学可分为专业性企业大学或综合性企业大学。

① 专业性企业大学

专业性企业大学主要指企业大学的定位以发展某个专业人才或者提升某项专业能力为主，如财务专业、工程专业、领导力等。碧桂园营销学院就是一个典型的专业性企业大学。碧桂园营销学院成立于 2013 年，隶属于碧桂园集团营销中心，服务对象是碧桂园集团近万名营销人员，图 3-2 和图 3-3 描述了其组织架构和成果输出。

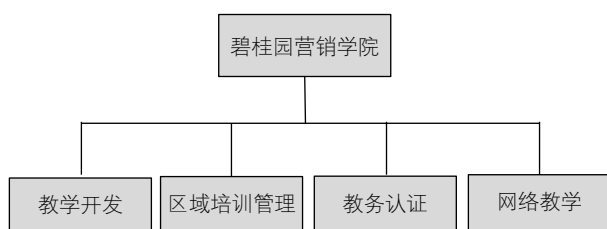


图 3-2 碧桂园营销学院组织架构

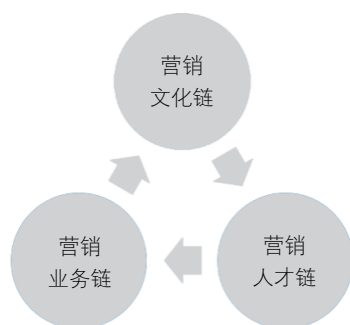


图 3-3 碧桂园营销学院成果输出

从以上可以看出，碧桂园营销学院无论是从组织架构还是成果输出都聚焦在营销领域，如营销人才链的打造、营销业务链的优化及文化链的梳理，是一个典型的以专业人才培养为主的专业性企业大学。

企业大学定位为专业性企业大学主要是基于以下两点考虑：

- 该专业模块的人才是目前企业急迫需要的人才，该专业能力是未来企业重点发展的能力。
- 目前企业从硬件、软件、投入等方面不具备建立综合性企业大学的条件。

② 综合性企业大学

综合性企业大学和专业性企业大学相反，其培训对象和提升能力是全方位的，并非针对某一培训对象和某一项专业能力提升。目前国内的企业大学以综合性的企业大学为主，比如海信学院、海尔大学、腾讯大学，招银大学、携程大学等。

【案例 3-1】 好屋大学

好屋大学组织架构如图 3-4 所示。

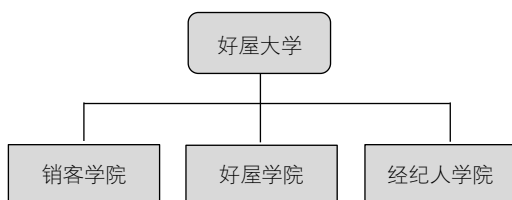


图 3-4 好屋大学组织架构

好屋大学是好屋中国基于公司战略发展的大背景下应运而生的，是一个典型的综合性企业大学。好屋大学下属三个分院，其中，好屋学院面向的是好屋中国员工，培训内容以企业文化、好屋产品、电商平台、综合素质提升为主。销客学院面向的是销售精英，以培养提升销售技巧为主。经纪人学院面向的是好屋合伙人，以培训好屋新产品知识、电商平台、销售技巧为主。好屋大学定位为综合性企业大学，要具备软件、硬件等多项综合条件。

③ 从专业性企业大学演变成综合性企业大学

部分企业大学刚开始建立时会选择专业性企业大学，等到专业性企业大学成熟后再逐步过渡到综合性企业大学。

【案例 3-2】 TCL 领导力学院

TCL 从培训学院到领导力开发学院的转型如图 3-5 所示。

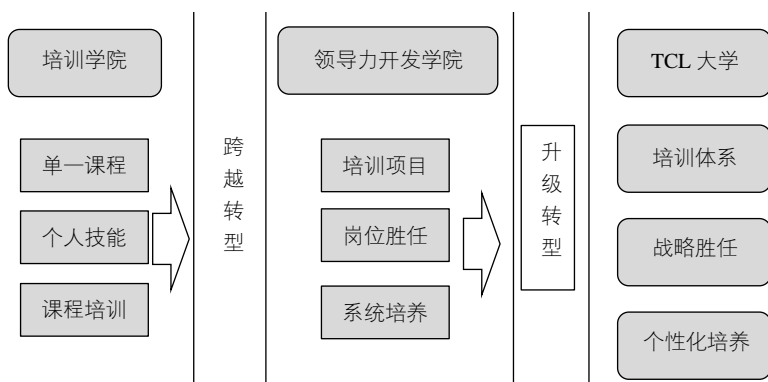


图 3-5 TCL 从培训学院到领导力开发学院的转型

TCL 集团领导力开发学院原为 TCL 集团总部培训部，2000 年 9 月在此基础上成立了 TCL 集团培训学院，于 2005 年 8 月正式更名 TCL 集团领导力开发学院。学院聚焦中高层管理水平和领导力的提升，先后投入 1 000 多万元对集团 500 多名中高层管理干部开展了 40 多批次的培训，学院定位清晰，就是针对管理层的领导力开发，未来会在领导力开发学院的基础上过渡到 TCL 大学。从图 3-5 可以看出，TCL 领导力学院从培训部到领导力学院再到 TCL 大学，是一个典型的在发展过程中定位发生变化的企业大学。

（2）组织定位

企业大学组织定位，是指企业大学在整个企业组织中的定位，包括管理层级、上下级关系等。组织定位的关键问题是企业大学的汇报关系，目前的汇报关系有三种。第一种是直接向董事会或企业负责人汇报，一些综合性的大型企业大学，如华为大学、海尔大学都是由董事会成员任校长，直接向公司老板汇报。这种汇报关系使得企业大学对企业的战略和业务支持会更直接，效果会更明显。这种类型的企业大学除了人才培养，往往还肩负着更多的职能，如品牌宣导、文化传播、价值链整合。第二种是向人力资源部汇报，企业大学向人力资源部汇报是目前企业大学中比较常见的汇报关系，其原因是很多企业大学源于培训部门，而培训部门又基本上隶属于人力资源部，由培训部门升格为企业大学后，虽然名称换了，但是汇报关系没有发生变化。企业大学向人力资源部汇报的优点是可以避免企业大学与人力资源工作脱节，便于协调；不足之处是企业大学功能更多是在人才培养，对公司的战略支持、品牌及文化传播的力度不够。第三种是向其他职能部门汇报。向其他职能部门汇报的企业大学往往是专业性企业大学，如碧桂园营销学院就是向营销中心负责人汇报。专业性企业大学向职能部门汇报的好处是职能部门负责人对企业大学的专业性指导效果会更好。

【案例 3-3】 海信学院

海信学院具有相对独立性，董事长兼任学院院长，学院的工作直接向集团董事会汇报。这样的组织定位使海信学院能够很好地专注企业未来，特别是人才需求，海信学院的组织定位如图 3-6 所示。

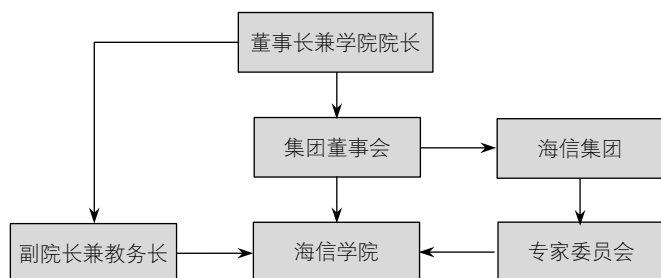


图 3-6 海信学院的组织定位

(3) 服务定位

按照服务对象不同，企业大学可分为内向型企业大学和外向型企业大学。

① 内向型企业大学

内向型企业大学服务对象是企业内部员工作，如通用中国培训发展中心、汉堡大学等主要是给企业内部员工提供培训。内向型企业大学可以细分成两类，一类是面向所有层级员工，如联想学院、迪士尼大学等。另一类是面向中高层，如TCL集团领导力开发学院、蒙牛商学院只针对中高层管理层。企业大学定位为内向型主要从以下几个方面考虑：

- 企业提供的产品简单易用，客户无须经过培训就可使用产品。
- 企业大学软件和硬件有限，只能支撑现有内部员工的培训。
- 企业大学的主要功能更多聚焦在内部人才培养和知识管理，对资源整合、文化传播、品牌宣导不作为其主要的功能。

【案例 3-4】 携程大学

2007 年 9 月成立的携程大学属于典型的内向型企业大学，其主要宗旨在为培养 and 储备适应公司发展所需要的中高层管理人才。携程大学大是培养公司骨干力量的摇篮，是培训员工各项工作技能的专业场所，是企业文化传播、深化的基地。携程大学这一服务定位与其产品（旅游服务）有主要关系，客户无须经过培训便可享受到产品和服务。

携程大学培训项目的四个系别如图 3-7 所示。

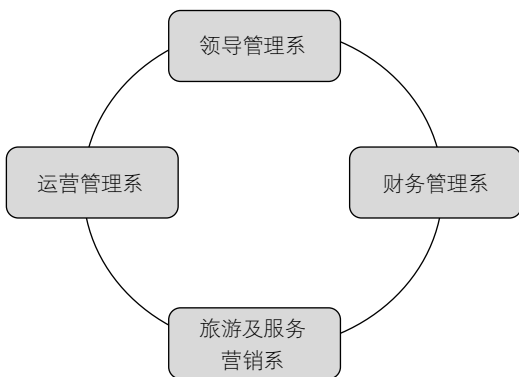


图 3-7 携程大学培训项目的四个系列

② 外向型企业大学

外向型企业大学不仅培训内部员工，同时对外部客户或未来消费者进行培训，如摩托罗拉大学、爱立信中国学院、华为大学、海尔大学等。相对于内向型企业大学，外向型企业大学通过培训客户或其他外部群体来不断传播企业文化、增加企业的品牌度，同时整合外部资源，使得企业大学更好地实行支持企业战略的功能。企业大学定位为外向型企业大学主要是从以下几个方面考虑：

- 客户需要经过培训才能对企业提供的产品进行使用。
- 企业大学软件和硬件能支持内部和外部员工的培训。
- 企业大学的主要功能从人才中心逐步成为企业的文化传播和品牌宣导中心。

【案例 3-5】 惠普商学院

目前绝大部分企业大学对外进行培训时，同时兼顾对内员工的培训，除了个别企业大学，如惠普商学院只对外进行培训。只对外培训的企业大学，其主要定位是为了盈利。惠普的整个培训系统分为两大部分（见图 3-8），一部分是人力资源部下属教育培训部，主要解决内部员工培训，另一部分是培训事业部，主要负责对外培训，包括惠普商学院、惠普 IT 管理学院、惠普软件工程学院、惠普 IT 技术学院。这些学院的服务定位不对内部员工，只对外部，且以盈利为目的。

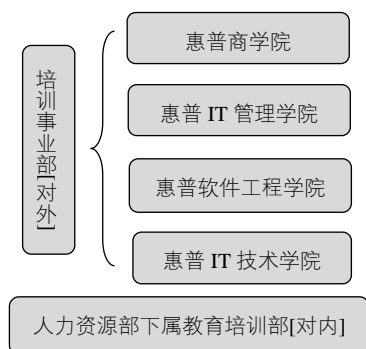


图 3-8 惠普的培训系统

（4）职能定位

按照职能不同，企业大学可定位为人才中心、文化及品牌中心、研发中心、知识管理中心等。

① 人才中心

从培训中心到人才中心，是企业大学区别于培训部或培训中心的一个根本性标志，也是企业大学衍变的必由之路。除了只对外培训的外向型企业大学，绝大部分企业大学在创建时把企业大学定位为人才中心，为企业输送人才，助推企业战略实现。尽管培训部门和企业大学都会涉及人才培养，但企业大学的人才培养或人才中心具备以下几个鲜明的特征：

- 有针对不同岗位的胜任模型。
- 有不同层级的员工发展路径图。
- 有建立在岗位胜任能力和员工发展路径的相应员工培训项目、课程体系及讲师体系。

【案例 3-6】 华为大学

华为大学的核心定位之一是“培养新型技术人才和国际化管理人才”，在服务对象上突出新员工、在职员工、管理者三类，在内容专业领域方面则分为通用技能、管理技能、公司知识、产品知识、专业技能。以人才中心为核心定位的企业大学必须以关注人才成长为重点，在课程体系上突出员工的胜任能力。

华为大学基于人才中心定位建构的课程体系如图 3-9 所示。

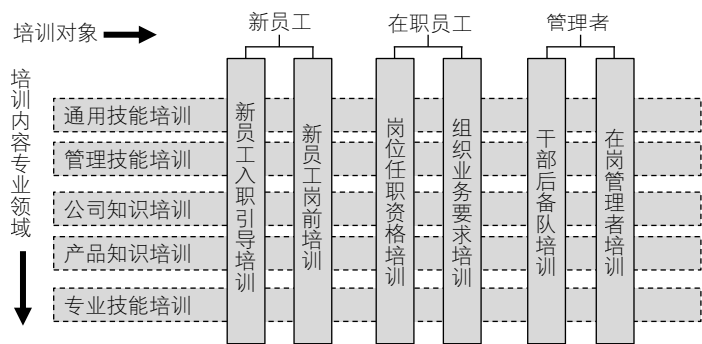


图 3-9 华为大学基于人才中心定位构建的课程体系

② 文化及品牌中心

文化及品牌中心的定位基本上属于大型综合性企业大学，如苏宁大学、携程大学、联想学院等。当企业大学发展到一定阶段，已经不满足于内部人才的培养及人才中心的定位，而是让企业大学承载更多的文化传播和品牌输出功能。

【案例 3-7】 海尔大学

海尔大学创建伊始，海尔集团首席执行官张瑞敏就提出了海尔大学的定位，不在于有多少好的设施和硬件条件，关键在于其内涵和软件，要成为海尔员工思想锻造的熔炉和能力培训基地，海尔大学是海尔集团的企业文化中心，是海尔企业文化的传播推广者，对外又是海尔企业化的积极宣传者。海尔大学的企业文化中心定位使其成为海尔大学成为面向世界、走向世界的窗口。海尔大学的企业文化中心定位还具体体现在其核心课程设置上，企业文化与企业竞争力、人力资源战略与企业生命力、OEC 管理与企业发展、市场营销与创造用户价值、海尔战略、海尔国际化这些核心课程都体现了企业文化在企业大学建设中的核心地位。

海尔大学部分核心课程如表 3-2 所示。

表 3-2 海尔大学部分核心课程

课程主题	授课对象
企业文化与企业竞争力	企业高层管理人员、企业文化职能部门管理人员
人力资源战略与企业生命力	企业高层管理人员、人力资源职能部门管理人员

续表

课程主题	授课对象
OEC 管理与企业发展	企业高层管理人员、企业职能部门管理人员
市场营销与创造用户价值	企业高层管理人员及营销服务人员
海尔战略	企业高层管理人员、企业战略职能部门负责人
海尔国际化	企业高层管理人员

③ 研究中心

研究中心又称为创新中心，指的是企业大学通过与核心业务相关的基础研究领域进行合作，创造一种能够推动根本性创新的研究环境，如摩托罗拉大学、迪士尼大学。以摩托罗拉大学为例，自创立伊始，摩托罗拉大学就把自己定位为推动摩托罗拉公司改革的一支生力军，承担着研究与发展企业运作管理科学并有效地向管理人员与技术骨干传播相关专业知识的重任。六西格玛咨询和认证体系就是摩托罗拉大学给世界输出的研究成果。

【案例 3-8】 摩托罗拉大学质量学院

摩托罗拉大学质量学院致力于向摩托罗拉内部各个部门和外部的供应商、客户、潜在供应商和合作者提供质量管理和流程控制项目及咨询服务，并为企业量身定做整体解决方案。质量学院与企业分享六西格玛的成功实践经验，提供一系列的整合六西格玛服务，在实施六西格玛方案的过程中进行全程跟踪，以保证速度、结果和持续的业务服务。

摩托罗拉大学六西格玛咨询与认证体系如图 3-10 所示。

④ 知识管理中心

知识管理中心是指企业大学成为整个企业的知识积累和经验分享的核心部门，如平安大学，就把形成制度的知识管理视为企业大学成功的关键要素。

【案例 3-9】 平安大学博士后工作站

平安大学的核心定位之一是做平安的知识库，帮助员工把知识转化为价值，为平安的长远发展提供永续的动力。平安大学的知识管理中心定位还体现在其下属的博士后工作站，该站由国家人事部于 2001 年 12 月批准建立，是中国保险业第一家企业博士后工作站。工作站通过与中国社会科学院、南开大学等国内一流

研究机构的合作，并聘请吴敬琏、李扬、谢平等享誉国内外的经济学家来站担任指导专家，构筑了国内一流的学术研究阵地。平安大学的系统结构如图 3-11 所示。

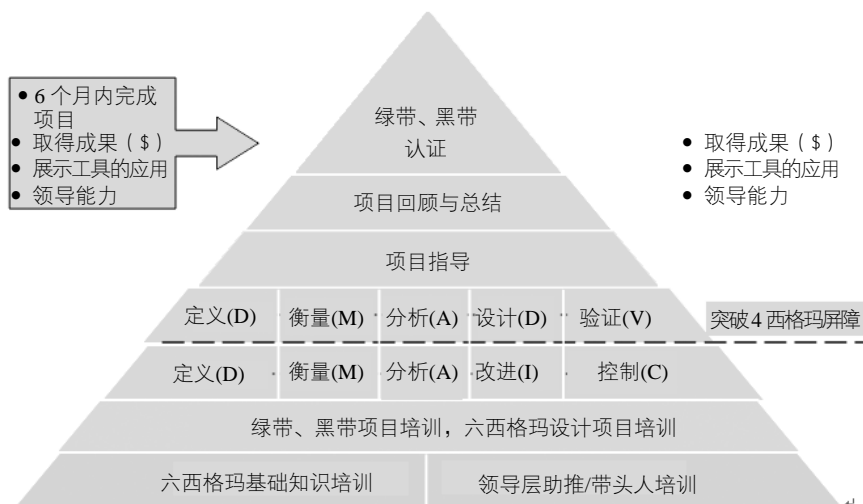


图 3-10 摩托罗拉大学六西格玛咨询和认证体系

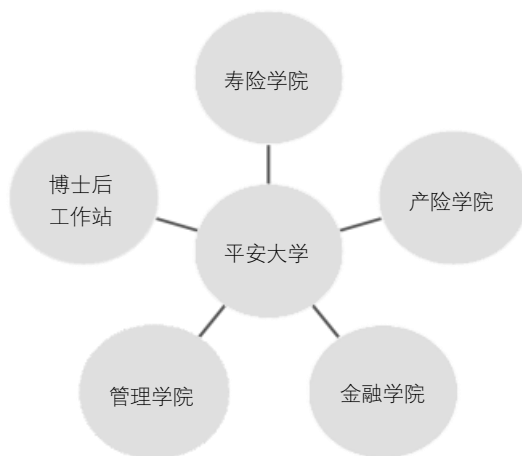


图 3-11 平安大学的系统结构

综合上述四个方面的定位，我们可以把企业大学的定位归纳为图 3-12 所示的 8 个问题，通过这 8 个问题可以对企业大学的定位做一个全面的思考。

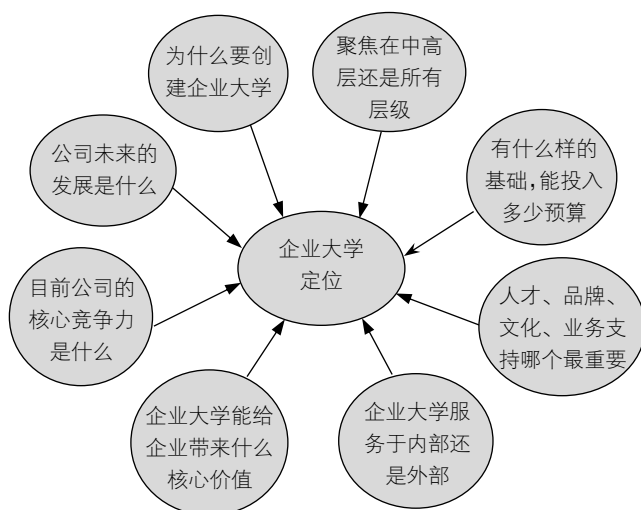


图 3-12 企业大学的定位

需要指出的是，企业大学的定位不是一成不变的，而是随着企业的不断发展而变化的。从良性发展的角度，未来企业大学的发展应该是逐步从专业性到综合性、从内向型到外向型、从向其他部门汇报到向企业负责人汇报、从人才培养为主到兼顾品牌文化传播和业务支持等多项职能，这些定位的转变实质上反映的是企业大学对公司战略支持的不断加强，企业大学价值的不断呈现，这也是创立企业大学最核心的目的和初衷。

3.3 未来的学习——轻量、有趣、社交、个性

腾讯学院院长 马永武

谈到未来的学习，下面这些关键词大家应该都不陌生：教练式辅导、微课、慕课、移动学习、行动学习等。面对这么多的概念和趋势，我们来看一看 2014 年美国 ATD 的一份研究报告，可以看到，这些年伴随着互联网的发展，教育和培训行业出现的新趋势——无论从衡量维度、学习参与者和学习形式等，都有了很大变化（见图 3-13）。同时，培训如何跟业务结合，也成为一个重要趋势。

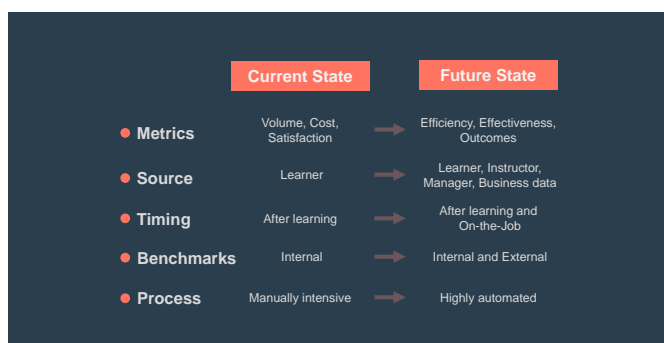


图 3-13 教育和培训行业出现的新趋势

在我们看来，互联网环境下，学习与教育的趋势有这样几个关键词。第一个词是“轻量”。我们要做到轻，让用户更好用。2014 年我曾经在一次教育培训大会上提到一个概念，叫作“用产品思维来做培训”；第二个词就是“有趣”。怎么样让学习者更愿意投入，学习内容的有趣和好玩也是非常重要的因素。第三个词是“社交”，强调学习内容与学习形式的互动性。第四个词是“个性化”，这些年教育行业非常大的趋势就是从单向的和统一的学习方式往个性化去转换。下面以腾讯学院为例介绍其在以上四个方面的实践。

腾讯学院是在七年多以前成立的一所企业大学，它负责腾讯公司的数万名员工的学习和发展。在过去这些年里，腾讯学院在企业培训和教育方面做了很多尝试和探索，其中有很多心得和体会，也有一些教训。

腾讯学院的学习实践界面如图 3-14 所示。下面分别从内容、社交互动、大数据和应用场景四个方面分享腾讯学院的实践。



图 3-14 腾讯学院的学习实践界面

第一，内容。怎么样能让内容有针对性、有趣和更有价值。第二，社交互动。在腾讯学院，社交互动是指怎么样能让学习内容更便于学习者、用户去分享、去挑战，这样才能达到最终的学习效果。第三，大数据。其实大数据是一个很时髦的词，很多人曾经跟作者探讨过。谈到培训数据的研究，很多人会谈到用户的满意度，用户的人均学习时数、覆盖率等这些数据，这些数据虽然很重要，但更重要的是用户喜好和用户偏好的数据。第四，应用场景。在企业内学习的时候我们会关注一个话题，叫作学员的参与度，怎么样能让学习对象，或者说培训教育从业者的用户们更好地去参与培训，让培训活动、学习活动能够更准确地贴近于用户的应用场景是非常重要的一点。

1. 内容

在内容的针对性、有趣和有价值方面，腾讯学院推出了移动学习 App，在上面可以看到很多学习内容，而且有非常强的针对性，这些 App 首期推出时针对两个特定的人群，其中之一是腾讯每年入职的上千名应届毕业生，他们加入公司以后需要了解很多情况，腾讯学院除了做集中培训之外，这个 App 提供了很多新员工加入公司要了解的学习、工作、生活方面的东西。

另外，还有一个有趣的例子。腾讯公司已经成立 16 年了，16 年前公司创业那间办公室还留着，大家称之为时光隧道。公司创始人会带着新进员工到当年创业的办公室去交流、学习和参观，我们把这些也加到了学习的内容里面，向其他更多的新员工推广，并做成视频在公司播放，很有意思，引起了很多老员工的回忆，很多新员工也非常感兴趣。这也是关于学习内容的，怎么样让它更有趣和更让大家爱学习。

2. 社交互动

社交互动强调学习形式的交互和互动。例如，腾讯公司最近针对“你是不是了解腾讯”这个主题设计了 20 道题，每道题有四个答案可供选择，很简单，在手机上作答。20 道题完成以后员工可以看到自己的得分，同时还可以让大家在公司内或朋友圈里面做分享。这个活动推出以后，朋友圈里被刷屏。这是公司推出对公司的历史、文化和业务学习的一个非常有趣的活动，大家非常踊跃地参与，并

且在社交圈里分享、推荐给别人。类似这样还有一个例子，腾讯学院曾经做过面向经理的一个培训，当时与合作伙伴一起做了一个叫作“蜗行”的 App，开发了十几个案例，这些案例都是平时工作中经常遇到的管理场景，大家针对这些场景回答问题并展开讨论，这个比单纯地做面授的教育和培训，效果要好很多。这个活动前前后后持续了将近三个月的时间，最终的效果大大地超出了预期。

3. 大数据

对数据的研究，应侧重用户喜好的数据。图 3-15 是腾讯公司内部学习的一个网站页面，通过该页面，可以看到用户于过去的一段时间里在 E-learning 的首页上点击最多的是哪几个区域，便于了解用户最爱学习的内容是什么，再依据这些内容去更新和部署自己的学习内容。还有，腾讯也研究在学习平台上每个月最热门的搜索词是什么，可能这个月是项目管理，下个月是 PPT，而后是沟通技巧等。这些数据支撑了公司未来向用户提供新内容的依据。



图 3-15 腾讯公司内部学习网站页面

4. 应用场景

谈到应用场景，几年前在 ASTD 的大会就有人提出，教育和培训怎么做到“绩效支持”。什么样的学习活动是最受欢迎的？答案是基于学习对象工作场景的。例

如,员工要进行职级评审,能帮助他通过职级评审而提供一些学习内容和“秘籍”,就很受欢迎;另外,新员工入职时做的培训,也都是很强其结合了其在工作中的很多应用场景。

综上所述,未来的学习趋势有四点:第一点,学习内容要有趣和有用,对教育来说永远是内容为王;第二点学习形式要更加强调社交互动,利于分享和推荐;第三点作为培训教育和从业者,一定要多去研究用户喜好的数据并用其来指导和指引培训。第四点,学习方式,特别是学习内容一定要基于用户的应用场景,只有这样,你才能做到更有效,用户学习参与度才更高。

3.4 民营企业大学的运营模式及策略的研究

福建浔兴拉链科技股份有限公司浔兴学院院长 李亚辉

改革开放以来,中国民营企业如雨后春笋般发展起来。截至目前,早已三分天下有其一,在国计民生各领域扮演举足轻重的角色,其资本和经营已经涉及房地产、通信、计算机、汽车、纺织服装、建筑建材、批发零售等诸多行业,尤其在纺织服装等轻工业已经扮演主导角色。而中国民营企业是在我国推进市场经济建设的过程中发展起来的,没有较为雄厚的资本积累,基础较为薄弱。在机会主义时代已经一去不复返的今天,民营企业不得不思考“持续发展”的问题。融资困难、人才结构不合理、企业凝聚力不足等问题正在困扰着当前民营企业的持续经营。除此之外,近年来,南亚、东南亚、北非、南美、东欧等第三世界国家和地区的政府正在为解决就业问题而加快轻工业的优先发展步伐,这势必对中国国内的以民营企业为主的轻工业和相关联的制造服务业^①等整条产业链产生影响,中国民企将面临能否保持良好的发展势头和能否“走出去”的挑战。

现代企业“可持续发展”课题研究中,人才作为核心研究要素已经是公认的事实。由于先天不足,民营企业人才发展往往有着投入低、周期短、稳定性差、

① 相关的制造服务业指为该制造配套服务的物流、仓储、保险、包装、广告、传播、销售等业务和渠道业务。其性质也多为民营企业。

创新性差等特点，甚至“跟风”也成为一种时尚。自从 20 世纪末我国引入企业大学概念之后，各行各业掀起了建设企业大学的高潮。但我们不妨仔细研究一下中国企业，尤其是民营企业的实际情况，不难发现企业大学投资高、见效慢、周期长、模式新颖的特点让它在中国的宣誓意义远大于实际意义。我们始终没有能完全摆脱企业培训管理、培训服务支持、课程开发—引入—讲授、培训评估等固有架构，人才发展模式实属高度模仿，与我国民营企业发展的战略需要存在一定偏差。笔者经过对民营企业较为集中的福建和浙江部分企业做实地考察后，对民营企业大学的运营模式及策略进行了分析研究。

1. 民营企业大学的现状

我国民营企业平均寿命为 2.9 年，中小企业平均寿命仅 2.5 年，集团企业平均寿命仅为 8~9 年，与欧美企业平均寿命 40 年相比相差很大。究其原因，与我国市场化进程中创业型企业众多有一定关系。但在市场化程度日渐成熟的今天，中小企业大浪淘沙，行业格局日趋合理，我国民营企业的寿命随之增长也将成为必然。追求持续经营和二次创业的中国民营企业家将目光聚焦到企业新时期下的商业策略中，必须要考虑如何达成企业的长远愿景，如何发挥企业的核心竞争力，如何建立并顺利地运营企业的核心管理系统，如何实现企业永续经营、制定各项业务支持体系而展开整体布局。为了能为企业提供组织支持、人才支持、思想与理念持续提升和及时应变的支持，我们很多民营企业模仿了西方国家的成功案例——企业大学。但同时我们也应当充分认识到，它与社会大学的不同之处。厦门大学的沈艺锋教授等学者在多个场合发表对企业大学的看法时，都明确表示，企业大学的诞生不是偶然现象，而是社会大学在人才培养方面无法充分满足企业具体的发展需求而出现的，此大学非彼大学。但企业大学所能提供给员工的产品如快速成长、操作技术、低成本教学等都不是社会大学所能提供的。当前的教育体制下，社会大学的关注核心是学历，而企业大学则是能力。

民营企业为什么会成立企业大学？它有什么样的背景和必要性？民营企业大学和其他的企业大学相比有什么样的特点？笔者对福建浔兴拉链科技股份有限公司

司。(以下简称浔兴股份)^①的企业大学浔兴学院做了深入研究。

浔兴股份从其前身华联拉链厂开始,创业已经有30年历史,企业创始人白手起家,在1992年创立了浔兴集团,并于20世纪末正式被国家有关部门授予“中国拉链中心”,成为中国拉链行业的龙头企业。同时,浔兴股份家族式的烙印也被深深打在企业的成长史上。2001年,企业正式成立了“SBS 拉链学院”,成为行业内唯一一家企业大学。但笔者通过深入了解,发现“SBS 拉链学院”只有一个职能,就是和华侨大学合作开展工商管理专业的大专学历教育。故而,我们不难看出,当时的企业大学属于“追求时尚”,并没有给它一个准确的定位。像仅有此职能的企业大学在今天依然存在。2012年,浔兴股份已经是一家年产值超过10亿元的上市公司,企业员工人数达到了6000余人,核心技术团队340余人,关键管理岗位380多个,销售团队450余人(与关键管理岗位有重叠)。用企业大学进行人才建设的方式被提上了日程,故而当年浔兴股份决定将“SBS 拉链学院”正式升级为“浔兴学院”。这个转变并非偶然。浔兴股份在经历了近30年的发展过程中,发现了企业人力资源部门培训职能所无法解决的问题,就是“子弟兵”^②的培养、“战略人才”^③的培养。因此,浔兴学院整合了人力资源部门的培训发展职能,建立了独立于人力资源其他模块之外的学习发展体系。

浔兴股份的发展史在中国民营企业中有广泛代表性,浔兴学院从懵懂的开始到清晰的定位正是中国民营企业大学发展的一个缩影。它有自己独有的特点。

(1) 刚刚开始扮演尚不成熟的角色

和实力雄厚的国企和外企相比,中国民营企业大学尚处于起步阶段,如麦当劳汉堡大学成立于1961年。而中国有代表性的民营企业大学腾讯学院成立不足10年,其业务开展仍然需要摸着石头过河。民企的企业大学机构成立和国企也有较大不同,大型国企一旦建立此机构,该组织将具有相当大的稳定性,而民企在短期效益和长期发展的矛盾方面还将面临不确定性。

① 浔兴股份是中国最大、世界第二大拉链企业,2006年在深交所上市,成为本行业内第一家上市公司。

② 子弟兵是指组织认同度高、文化认同度高并在企业担任核心岗位,视本职工作为事业的员工。

③ 战略人才是指企业长远战略需要的未来人才。

（2）多数在以成本为中心的考核体系中开展工作

企业大学相对独立的运营体系其实并没有脱离企业人力资源管理的大范畴。笔者有过 10 年的民营企业人力资源管理的经历，深知其与国有企业、外资企业相比存在的诸多不足。但对于改革开放初期，卖方市场极其活跃的中国，民营企业仅仅靠微薄的资本和大量冗余劳动力即可实现高速发展。这也决定了在机会主义时代结束之后，面对“天花板”，多数民营企业将工作重点转移到成本控制上便成为必经阶段。目前，中国的多数中小民营企业正是这个现状。在企业向管理要效益的大环境下，企业大学面向长期战略所做的工作则无法回避囊中羞涩的选择。资金支持得不到满足往往限制了民营企业大学的远期规划。

（3）被要求以更短的周期完成人才的培养和沉淀

十年树木，百年树人。除了中国，欧洲也有相似的谚语。但中国民营企业发展远远没有达到欧美发达国家的水平，其当期获得的利润实际无法支撑企业 5~10 年之后的人才梯队和企业大知识管理系统。相比较为成熟的外资企业和大型国企，多数为家族企业的中国民企更希望企业人才发展能在较短的周期内完成并服务于企业发展。这也使民营企业大学建立运营模式时必须考虑短期效益和长远效益的平衡。

（4）面临较多的民营企业弊病

家族色彩浓厚的中国民企和欧美国家的企业在管理结构上有着较大不同。欧美国家的企业有相对成熟的资本市场，大股东控股比例较低；中国名企家族作为大股东往往超过 51% 的控股比例，虽然一方面决定了大股东对企业的绝对控制权，同时也将企业的发展限制在家族经营的框架之下。家族成员参与经营也会影响企业经营体制的稳定性。企业大学的诞生与企业战略人力资本配置的考虑是分不开的，但当前的中国民营企业导入战略人力资源管理系统的还为数不多。

今天，中国民营企业大学已经在很多民营企业中出现，但归根结底没有完全摆脱企业职工培训的小圈子。其实，跟风仅是其中一种现象，并不是完全为了赶时髦而诞生的。早在 20 世纪 60 年代，我国农村就已经出现村办农学院。河南偃师岳滩村曾因小麦种植技术被广为认可，办起了一所“五七农学院”，培养了大批小麦种植技术员，输送到中原大地的多个小麦种植区。故而，笔者认为，中国民

营企业大学本身也具有本土人才发展思维的基因。从浔兴股份的实际来看，企业已经到了必须面对长远战略去提供解决方案的时刻，而企业大学的设立本身没有产生负面影响。企业大学相对独立的运营体制不但能为企业提供原有的业务策略支持，同时也关注了企业的知识管理系统、人才战略系统、企业文化系统，更为企业的变革创新提供了更多帮助。

2. 民营企业大学的运营及模式

基于中国民营企业大学发展的现状和特点，对于企业大学在民企中扮演的角色是值得民企 HR 探讨的问题。笔者走访了多家民企之后发现，企业大学的作用在不同企业中扮演着不同角色。在柒牌集团有限公司，柒牌大学承担了原本属于企业培训部门的所有职能，并将企业文化和推广工作纳入企业学习培训中去，更多关注企业战略需求，培养核心人才成为重点。浔兴学院深化了员工的学习发展系统，对从基层到中高层的培训对象进行精细化管理，而且扮演着企业变革的推动者角色。福建羽晨服饰有限公司的玛卡西尼商学院将主要精力放在和领航咨询集团合作开展“战略到执行”培训合作上。而浙江的宁波日星铸业有限公司和宁波广播电视大学合作，将大学课堂引入企业。这些不同的职能，在企业内部都发挥着不同的作用。

（1）民营企业大学的职能

笔者认为民营企业大学应当具备五种职能：传播企业文化、培养关键人才、推动创新变革、助力业务发展、主导知识管理。

① 传播企业文化是首要任务

全国工商联副主席、中国民营研究会会长庄聪生先生在为福建泉州民企文化范例荟萃——《民企基因》作的序中提到：企业文化是企业软实力的重要标志，是企业核心竞争力的重要组成部分，是企业发展过程中不可或缺的支撑力量，也蕴含着一个城市经济产业升级转型的内在动力。很多民营企业家都说，文化是企业的 DNA。而建设和传播文化要靠高层推动，团队主导，全员参与。这里的团队是指企业的文化管理部门，不少民营企业专门设立企业文化部门，但企业文化部门是无法独立实现文化传承的。比如，中国人认为中华民族是个伟大的民族，这

种强烈的民族认同感并不会自然而然产生，它与我国的教育体制是分不开的。正因为我们接受教育的过程中了解了过去辉煌的文明、伟大的人物和长远的影响，我们才会产生如此强烈的民族认同感。企业文化的传播也是这个道理，提升企业组织认同度的最有效的办法就是从企业的“教育”着手。企业文化的形成具有时间的不可压缩性，往往需要几十年，甚至上百年。中国民企绝大多数自 20 世纪 80 年代之后才起步，因此文化的主动积淀和传播必须得到广泛关注。传播企业文化成为我国民营企业大学当仁不让的首要任务。

② 培养关键人才是立校之本

中欧国际工商学院发布的《2013 年中国商业报告》显示，中国企业经营中面临的最大挑战来自人才领域。企业的关键人才是人才团队中的支柱。一个企业的成败往往与本企业的关键人才队伍的优劣有着紧密联系，而当前，以成本为中心的考核体制下中国民企最薄弱也是最关键的是人才队伍的建设。在市场不景气的大环境下，企业会放缓或中止关键人才的继任者计划，使得基础较为薄弱的民营企业承担着较大的人才缺失风险。在市场日渐成熟的今天，企业不得不依靠技术创新和管理创新创造效益，这也决定了民营企业大学的核心任务是为企业长远战略发展提供关键人才队伍。这个职能也正是企业大学区别于企业培训部门的关键所在。

③ 推动创新变革是重要责任

由于顾客的要求、同行业的竞争、科技的更新、全球经济的融合等原因，变革创新成为当代企业必须要面对的问题。变革本身并不可怕，排斥变革是由于变革所带来一定时间内的行为变化、环境变化以及对未来的不确定性所致。企业大学是变革管理的良好交流平台，它汇集了以往的经验、新的思维，并且能提供专业的评估和支持工具。首先，它承担着变革中新知识传递、新行为培养和新思维传播的重任。其次，它为远离工作岗位环境的经营者提供畅所欲言的自由平台。最后，它通过新知识的传递为企业变革创新提供创新型人才支持。在面临形势极其严峻的民营企业中，企业大学承担起推动创新变革的重要责任能起到催化剂的作用。

④ 助力业务发展是核心工作

把助力业务发展定性为民营企业大学的核心工作，是因为并不成熟的中国民营企业的人才培养模式对接企业业务策略时存在诸多问题。企业内部经验的推广、后进者的培训、问题业务端的专业支持都需要一个稳定的载体。从上岗引导到教学的开发，再到员工培训的实施，最后是培训评估，整个过程是为员工提供信息、技能和对组织及目标理解的过程，最终实现员工付出以结果作为导向的新行为。企业大学不同于社会高校，它的业务开展必须基于企业对不同时期的需要。在摸索中前进的中国民营企业大学必须把助力业务发展作为核心工作才能彰显出短期内对企业业务发展的影响力。

⑤ 主导知识管理是业务根基

民营企业筹建知识管理系统的并不多见，但企业大学开展的各项业务都必须基于知识的积淀、引入、分享、传播，知识管理系统可以从战略层面、流程层面、信息技术层面、人和组织层面推动每个项目和企业变革的管理，实现企业的数据、信息、知识在传播平台的涌动，并通过学习和升华成为企业无可替代的智慧。笔者对浔兴股份、柒牌、浙江传化等企业现有的知识管理现状进行了分析，发现企业并没有提出知识管理的概念，但企业管理系统中确实存在知识管理的雏形，如构建内网知识分享平台，部分知识传播的培训和活动，知识沉淀的载体光盘、手册等。不过并没有主管部门进行整合，内部知识呈碎片化分散管理。企业大学的建立其实正是一个良好的载体。中国民营企业在越来越多引入企业大学模式时，企业大学应当承担起企业知识管理的责任。

（2）民营企业大学的模式及实务

从组织关系层面上看，常见的企业大学有两种模式，一种是独立于企业人力资源管理系统之外，直接对 CEO 负责；另一种是独立于人力资源其他各工作模块，但统筹于人力资源管理系统之内的。第一种模式提升了企业大学的组织地位，便于独立开展工作，同时容易和人力资源部门产生工作交叉，有缺乏统筹管理的弊端，势必对企业战略人力资源管理的落地产生负面影响。第二种模式则能形成统筹管理，便于企业整体人力资源规划的实施，但由于未能突出其重要地位，资源分配和组织重视程度容易被忽视。其实，此两种模式都属于企业人力管理的范畴，

经分析发现，它们只是在企业发展的不同阶段出现差异。规模大、投资回报率高、管理成熟的企业往往采用前者；反之，则更倾向于采用后者。究其原因，前者由于管理成熟、资金支持充足，能将产生的负面影响降到最低，且更能发挥其组织功效。后者则相对保守，但与企业能提供的资源支持相对更匹配。

从教学体系层面分析，民营企业大学有着和其他企业大学相同的教学模式，包含了课程开发体系、内部讲师体系、课程采购体系、教学计划体系、教学评估体系。其核心课程都围绕着企业公民观、情景架构和核心价值能力三轴展开。在承接业务策略方面起着极其重要的作用。但并非所有民营企业大学都有一套相对完备的执行体系，正如本文初所述，由于民营企业的特性，企业大学还在不同企业扮演着不同角色。

笔者以浔兴学院作为实务案例，分析一下其当前的运营模式及存在的问题。

浔兴的企业愿景是“百年浔兴，世界品牌”，每个强盛民族、国家的背后，必定屹立着同样伟大卓越的世界级、永续经营的企业，浔兴致力于打造中国拉链行业的“百年老店”，需要源源不断地人才供应，以保永续经营。为此，浔兴学院承担起了这些重要责任，分别以“领秀行动”、“飞鹰计划”、“蓝领工程”三条主线展开人才培养。“领秀行动”针对企业高管的经营管理水平提升和高层次人才的打造和继任计划，“飞鹰计划”针对未来经理人的储备和中层管理干部、技术骨干的培养，而“蓝领工程”则把目光放在最基层，着眼于打造浔兴自己稳定的产业工人队伍。这三条主线都服务于企业长远战略。

浔兴学院的组织架构应具有一定代表性，它设立了由公司董事担任的学院院长，由人力资源总监兼任的执行院长，教务管理主管（一人）、教务管理专员（一人）、课程设计师（两人）、人才管理主管（一人）、企业文化主管（一人）共八人的执行团队。其职责分工也相对明确，院长负责审批全面的教学计划和资金使用；执行院长负责学院执行层面的全面工作；教务管理主管和专员负责教学计划落实和教学评估；课程设计师负责内外部课程的开发、设计和引入；人才管理主管负责人才梯队建设计划和执行；企业文化主管负责企划宣传。除此之外，浔兴学院拥有一个内部专家顾问团队，他们由企业内部的技术权威、营销专家、企业高管等组成，可以为企业内部的业务部门提供整体解决方案。另外，浔兴学院还拥有

一个外部顾问团队，由高校老师、企业大学同行专家、管理咨询公司顾问等组成，可以在企业有需要的时候提供专业支持。

浔兴学院没有自己的办公楼、教学楼，企业员工入职即入学，上课即上班。多数学习课程是在工作岗位上进行的。相类似的企业大学还有海澜之家的海澜商学院、七匹狼的七匹狼商学院等。它们都共同经历过这样的一个阶段：从培训管理到项目管理，再到业务伙伴的转变。

企业大学运营的终极目标是对接业务策略，从浔兴学院的实例上看，可以呈现良好的运营效果。近两年来，学院培养企业关键人才 546 人，支持学历教育 460 人，完成上岗引导 3 000 余人，开发并沉淀专业课程 39 个，并启动了知识管理平台的搭建，建立实训中心一个，同时推动了 SOJT 项目，使员工上岗周期缩短了一半等。这些都是在几年前培训部无法实现的。同时，民营企业大学存在特有的弊端也日益凸显。

① 高度模仿，缺乏创新

对国际上成功企业案例进行高度模仿是我国民营企业大学发展的一个普遍现象。国外成功的企业大学拥有多个层面的教学体系，一并搬来，殊不知 1955 年就成立的通用电气公司克顿·维尔学院是经历了不同时期的艰难调整才拥有了今天的教学体系的。包括浔兴学院在内的众多中国民营企业大学并没有过多思考自身规模小、资金紧张、盈利能力有限、业务拓展能力不足等问题，与企业本身所处的发展阶段的需求存在部分偏差。如浔兴学院盲目引进地多个领导力课程是在学习西门子管理学院的经验，但这些不是现阶段的关键需求。

② 缺乏对企业长远战略的关注

战略性人力资源管理不会仅仅停留于常规人力资源管理阶段，而是通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置的目的，尤其强调人力资源与组织战略的匹配，并通过人力资源管理活动实现组织战略的灵活性，以达到人力资本的最大化和组织目标。而中国民营企业大学关注短期效益的居多，真正能在战略人力资源管理中提供企业人才战略计划的寥寥无几。社会上流行什么，学院就培训什么。

③ 教学培训考核机制缺失

笔者走访过的企业大学，都没有能展示一个对企业大学进行考核的完整方案。那么，企业大学不需要考核吗？答案一定是否定的。如浔兴学院、七匹狼商学院等拥有考核机制的企业大学，也仅仅在学习人次和简单的培训效果调查评估上有量化指标。绝大多数企业还没有摸索出来如何以人才资本回报率作为评价标准。

④ 谨防培训万能论

培训万能论往往产自企业的各业务部门，当员工积极性不足、业绩下滑的时候，将责任一股脑推向企业大学的情况时有发生。其实业务部门出现的各种问题有多方原因，建立一所企业大学并不能解决民营企业固有的短板。

（3）新形势下民营企业大学的运营策略

近年来，企业碰触“天花板”的讨论非常激烈。纵观我国企业发展史，中国民企始终长不大，很难取得大的突破，不过近年来被万科、联想等企业创造了历史。现在多数民营企业还正处于碰触“天花板”的一阵阵剧痛。天花板实际是说企业发展的增长极限，分别是外部环境的极限、组织的极限、商业模式的极限、企业家能力和价值观的极限。企业大学责无旁贷地要为企业变革提供专业支持和人才支持。所以，新形势下民营企业大学必须有倾向性地调整其运营策略。

① 参与组织行为的变革并关注个体行为的变化需求

商业环境的变化影响到了整个组织，企业开始关注组织行为发生变化的时候，就对个体行为提出了变化需求。如何在变革中形成心理契约，实现人职匹配，并且理解个体差异就成了企业大学研究和推广的重要方向。变革带来的不安全感通常可以通过培训解决。通过学习，员工可以学会面对新目标的各种技能，以消除对未来的不确定性。同时，培训还可以同其他更全面的组织变革联系起来。例如，如果组织在实施目标管理项目，那么就需要进行目标设定和如何进行目标导向绩效评估的培训。

② 在变革中承接新业务

安踏学院有个成功案例。当安踏大规模进行渠道分销之后，安踏学院还是一个仅仅从事企业内部员工培训的机构。之后，渠道终端被安踏公司认定为核心价值端之一，安踏学院便随势而变，大规模开展渠道培训业务。面对全国几千家终

端店铺的新业务成为学院的主要工作。这项新业务也直接推动了安踏公司业务大幅增长。不过，面对企业商业策略变化时，企业大学更应该主动去寻找新业务，而不是被动接收。

③ 创建整体解决方案平台

企业大学的天生优势是它的架构是复合型的，不是单一型的。企业大学的内部讲师团队来自企业各个业务部门，专家顾问团队来自内外部的各个领域专家。况且在企业行政体制内进行的变革探讨往往会受制于企业权力机关主导而较为封闭，在企业大学进行的变革探讨都更为开放。变革的前提是有机会和环境给来自各个领域的人员“探讨可能性”，企业大学组织正好能提供这个空间。变革本身不是某个业务部门的独立事件，成员的多元化更有利于提供整体解决方案。

（4）民营企业大学机构与人员的设置

① 机构设置

- 以项目分类设置机构。设置若干项目主管，针对人才发展项目、业务部门独立项目、管理提升项目等进行独立项目运作，如柒牌大学。
- 以业务分类设置机构。根据业务类别不同设置销售、生产、技术、管理等专业服务部门。较多初期设立的企业大学多采用此方案。
- 以职能分类设置机构。根据不同职能设置教务管理部门、课程引入和开发部门、培训管理部门、企业文化管理部门等，如浔兴学院。
- 综合设置。设立的企业大学的职能部门后，设立专项发展中心，如领导力发展中心、技术发展中心、员工能力发展中心等，同时综合各部门参与项目执行。

机构设置本身没有好坏之分，与企业发展不同阶段的需求有关系。企业发展不够规范、不够成熟时，更倾向于对相对独立的业务模块或项目进行专案管理和推动，故而前两种机构设置比较常见。当企业规模扩大，需要整合资源，提供整体解决方案时，第三种设置方案更容易被接受。只有在企业发展到成熟期，对人力资本是企业核心价值端形成高度共识时，第四种综合设置方案最合适不过。

② 人员设置

基于中国民营企业的规模和特点，民营企业大学专业从业人员不宜过多。笔

者访问的企业大学中，专职人员人数最高为 15 人，最低为 3 人。但兼职的内外部讲师队伍都相当庞大。浔兴学院有专职教练一人（DDI 认证讲师），有名誉讲师 14 人，专业讲师 48 人，外部专家顾问 8 人。此人员设置符合浔兴股份现阶段的发展需要。根据中国民营企业发展的现状和企业大学的职责定位，企业大学的专职人员应当在 5~12 人为宜。安踏学院、柒牌大学、七匹狼商学院、玛卡西尼商学院、卓尚大学等的人员设置均如此。当然，民营企业大学也有定位更高、战略渗透力更强的案例，如 2014 年 10 月刚刚成立的特步大学，专职岗位设置超过了 30 人，并成立了零售学院、制造学院、领导力学院、电商学院等分支机构。

（5）民营企业大学从业人员的素质要求

企业大学需要什么样的从业人员？。首先，企业大学必须有一个企业高层（VP、CEO 或 BOSS）参与其中，以此保证企业大学和企业战略的无缝对接；其次，必须拥有 1~2 名专家+通才的职业教练，以保证企业大学运营的规范化、精细化、职业化；再次，需要拥有跨职能业务能力的通才和企业重点领域的专才加入；最后，其他职能人员如图 3-16 所示。

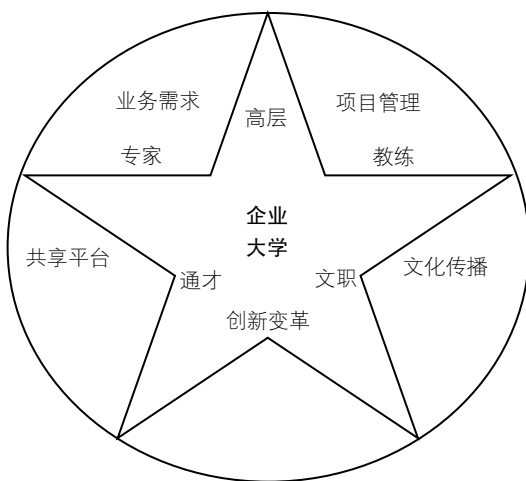


图 3-16 企业大学人才组成

企业大学的定位是各业务部门的合作伙伴，致力于提升组织的竞争力。很明显，企业大学的客户就是各业务部门，所以，企业大学从业人员开展各项工作都

离不开和业务部门打交道。根据当前的商业环境，同时兼顾民营企业的经营特点，民营企业大学从业人员必须具备以下九项核心能力。

- 高瞻远瞩的商业头脑。关注商业环境的变化和企业人才发展的需求，能充分了解当前及未来可能对所在行业和组织有影响的政策、实践、趋势、技术和信息。能想到未来的各种情境，考虑和讨论问题都能基于未来。
- 创新管理能力和创造力。能提出许多新颖独特的想法，轻松建起各种原本不相关的概念之间的联系，同时，能将自己和别人的想法推入工作，并准确判断创新想法和建议的适用性。
- 出色的口头和书面表达技能。能在各种场合自由运营表达策略，充分了解他人内心，准确传达信息并取得良好效果。
- 多元文化管理。能公正面对各种类型和阶层的人，妥善处理文化不同产生的差异，特别是中国民营企业正在走向全国和世界的大背景下显得尤为重要。
- 善于人际交往。企业大学作为业务合作伙伴，通常要求能良好地处理人与人之间的关系，包括了上级、下级、同僚以及组织内部外的人，能轻松缓解高度紧张的局面。
- 高效的专业技能。企业大学从业人员从本质上说是企业人力资源管理人员，必须具备人力资源的专业思维和知识。
- 计划和执行。不管推动何种项目和业务，企业大学从业人员都要具备独当一面的能力，准确界定任务和项目所需的时间和难点，并做个坚持不懈的推动者。
- 及时学习。商业环境的快速变化要求企业大学从业人员在面对新问题时能快速学习，坦然接受变化，既能分析成功，也能分析失败，从中得到提高。
- 激励他人。学习发展需要一个良好的氛围，企业大学从业人员须能看到他人的兴趣点，并利用它来发挥出每个人的最大潜力。欢迎人人参与，分享责任感和荣誉，让每个人都感觉自己的工作很重要。

3. 民营企业大学的未来方向

“这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代，我们正在飞上天堂，我们正在跌落地狱。”狄更斯的这句名言正是今日全球商业新环境的真实写照。中国民营企业远远没有发展到如欧美国家的水平，但在二十年甚至十年之后，中国民企都将注定取得长足的进步。大变革的环境下，作为服务于企业的企业大学来说，也将迎来变革时代。

（1）民营企业大学的发展趋势

① 高度参与组织变革

当前的民营企业是中国最需要变革的群体，它们需要通过变革创新摆脱停滞不前的局面并把握新的商业机遇，通过对组织的权利结构、组织规模、沟通渠道、角色设定、组织与其他组织之间的关系，以及对组织成员的观念、态度和行为，成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新，以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化，提高组织效能。企业的发展离不开组织变革，内外部环境的变化、企业资源的不断整合与变动，都给企业带来了机遇与挑战，这就要求企业关注组织变革。企业大学应通过变革研究，推动集体思考，建立沟通平台，实施培训推广的方式实现组织竞争力的不断提升。

② 高度资源整合

目前国内的民营企业大学多数是在企业培训发展部基础上建立的，仅仅承接了员工培训发展管理系统。未来的企业大学需要拥有最前沿的商业信息、最全面的管理知识、最深入的技术积淀、最广泛的人才支持。如浔兴学院目前正在进行的知识管理系统建设，其终极目标是收集并分享来自企业内部和外部的知识，并以此为平台转化为企业的智慧。

③ 快速承接业务策略

社会的快速进步推动着企业大快速转变，市场的不确定因素正在不断扩大，组织行为大变化和个体行为的更新都在不经意间发生。未来的企业大学必须灵活、快速地提供专业支持才能满足企业发展的需要。

④ 学习模式的变更

随着科技的进步，越来越多的传播工具被广泛使用。互联网、信息化、智能

手机正在改变着我们的学习模式。苏泊尔大学正式引进了手机终端 App 软件之后，企业员工学习变得更灵活了，知识被碎片化处理，上传到手机终端，学习行为变得无处不在。

（2）有关国家政策支持思考

我国政府对企业发展提供的支持有很多种形式，有资金支持、政策优惠、荣誉评核、信息平台等，但针对企业大学，有其特殊性。

虽然企业大学成为企业发展的一个新方向，可我们要慎重对待这个问题。企业是市场的主体，企业大学的创办是为个体企业服务的，它不能独立存在于某个商业空间。企业大学不是真正意义上的大学，它的本质是企业的一个职能部门，它的诞生是企业的个体行为。笔者不赞成国家在政策制定方面提供资金支持和政策优惠。市场的行为让市场来决定，以政府倡导的形式支持企业大学的发展会导致企业的跟风，部分企业可能在没有业务需求的情况下依照标准建立无用的系统。同时，企业大学没有可以参照的公共标准，它随着企业发展不同阶段的需求发生变化。所以，企业大学并不需要引导式的提倡。

当前我国企业大学，特别是民营企业大学都还处于起步阶段，企业更需要学习他人的先进经验。欧美发达国家的企业大学已经发展了半个世纪，它们有失败的教训和成功的经验。中国民营企业多数是效仿国外的模式，但国外企业大学的教学体系、发展理念、职能作用、业务特点等核心的东西，我们知之甚少。政府政策可以考虑建立交流和学习平台，正确引导国内企业大学的发展之路，如牵线搭桥，建立企业大学合作联盟，将国际、国内先进的经验进行分享和讨论。

民营企业掌舵人都非常重视公司高层人员的学习和提升，往往担心公司高管的能力、思维更不上市场的发展，故而导致一个比较普遍的现象——高层人员过度培训。自由的人才市场中流入企业的高管和中层管理人员必须以企业大学为平台进行再次学习培训，但有许多为发展个人能力的课程和项目是在入职前被多次培训的，而如何认证这些已经被培训过的课程，并不是企业本身能实现的。国家可以建立职业能力发展的学分管理和共享机制，如对同类型的课程上市前进行审核和归类，建立统一平台，同类型的学分将被永久记录和共享，或者建立学分银行，将职场人员的个人学分申报存储。当然，学分的社会统一认可、培训机构的

认证、课程的认证方面都会存在一定程度的分歧，还需要相关领域的专家学者能进一步研究。

中国企业大学发展至今已经有 10 多年的历程，但正如本文所述，存在各种各样的不足，特别是企业大学如何与企业战略相结合，如何在运营过程中实现企业战略的落地是广大企业大学从业者需要高度关注的问题。目前，国际上知名的跨国企业，基本上都拥有自己的企业大学。中国民企正在进行国内和国际资源的整合，不久的将来也将有一大批企业脱颖而出成为世界名企。那么，大战略必将引导着大变革，企业大学也必将随着企业的发展承担更多、更深入的职责。

最后，笔者仍然需要分享的观点是，企业大学是依附于企业而存在的，不能脱离企业去单独谈论人才发展，更不能和社会大学相提并论，同时民营企业大学也要避免成为老板大学、家族大学。

第4章

企业大学的学习资源管理

4.1 学习发展路径与培训体系、人才发展的关系

佳通轮胎集团企业大学校长 杨悦秦

1. 学习发展路径图概述

学习路径图是指企业基于岗位能力而设计的员工快速胜任岗位而设计的一系列学习活动，是员工在企业内学习路径的直接体现。在这些学习活动中，既包括传统的课堂培训，又包括其他诸多的学习方式，如岗位实践、接受教练与辅导、行动学习、分享及担任内部讲师等。通过学习路径图，一名新员工可以找到自己从进入企业开始，直至成为公司内部专家的学习发展路径。

在企业中，根据专业分工的不同，可以设立不同的学习路径图，如销售人员学习路径图、生产人员学习路径图等；而根据岗位任务的不同，一名员工可以只选择一个专业的学习路径图，也可以同时选择多个专业的学习路径图。管理岗位上的员工在选择管理能力学习路径图的同时还可以选择一个专业以上的学习路径图。学习路径图的选择涉及我们在谈论人才发展时提到的轮岗的培养方式。

2. 学习路径图的作用

大家都知道，员工进入企业后，在为企业产生效益的这个过程中，花的时间越长，对企业的损失越大，包括产品不良率升高及失去客户等。学习路径图对业务的直接帮助是非常直接和可衡量的：在企业迅速发展的阶段，它不仅可以帮企业大幅度缩减员工合格上岗的时间，而且在降低员工的离职率、帮助员工迅速认同企业等方面都是显而易见的、可衡量的。而当企业面临以下情况时，学习路径图的作用就会更为突出：

- 当企业搬到一个全新的地方，需要重新招募培养员工时；
- 当企业经历高居不下的离职率时；
- 当企业兼并或买进新业务时；
- 当企业在缩减规模或因为业务转型，员工的职责发生重大变化时；
- 当企业调整战略时；
- 当企业进入一个全新的市场时；
-

3. 胜任能力

胜任能力是一个人潜在的素质，隐含着表现力或思考力，这种力量可以出现在个人工作或生活上各种不同的情况中，并且能一直停留在个人身上一段相当长的时间。胜任素质的冰山模型可以体现胜任素质自上至下所包括的几个层面，如图 4-1 所示。



图 4-1 胜任素质的冰山模型

- (1) 知识：个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息。
- (2) 技能：结构化地运用知识完成某项具体工作的能力。
- (3) 社会角色：一个人基于态度和价值观的行为方式与风格。
- (4) 自我概念：一个人的态度价值观和自我印象。
- (5) 特质：个性身体素质对环境和各种信息所表现出来的持续反应。
- (6) 动机：一个人对某种事物持续渴望进而付诸行动的内驱力。

本文更多地讨论“技能”部分。

各家公司对胜任能力的定义各不相同，这里以佳通轮胎（中国）投资有限公司〔以下简称“佳通轮胎（中国）”〕为例，把胜任能力所包含的元素呈现出来，如图4-2所示。

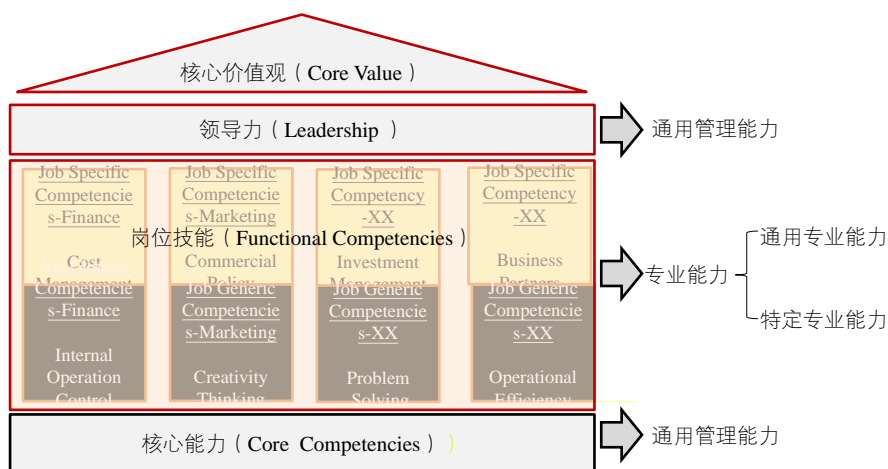


图 4-2 胜任能力所包含的元素〔以佳通轮胎（中国）为例〕

从图4-2可以看到，我们通常谈到的能力基于公司的核心价值观，包含通用管理能力（领导力和公司的核心能力）与专业能力（通用专业能力和特定专业能力）。

关于领导力和公司的核心能力，大家谈论得比较多，这里也就不进一步讨论了，而关于专业能力，不同行业、不同公司都会完全不同。如何基于公司独特的专业能力，开发相应的学习路径图，是本章讨论的重点。

4. 如何开发学习路径图

本节以一个业务部门为例，给大家介绍开发学习路径图的步骤，如图 4-3 所示。

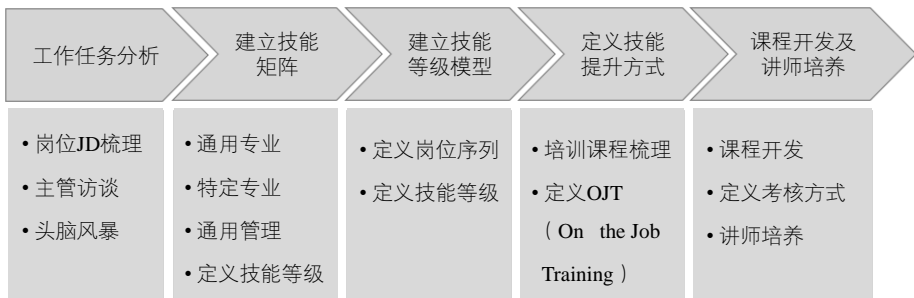


图 4-3 开发学习路径图的步骤（以一个业务部门为例）

● 第一步：工作任务分析

第一步的主要工作是将目标岗位的工作内容清晰化，指出具体的日常主要工作是什么，为后续步骤打基础。

可以从岗位工作描述（Job Description, JD）、和该岗位直线主管的访谈、相关部门的主管访谈中做梳理；梳理过程中经常使用的工具是“头脑风暴”，即将所有日常会涉及的工作全部列出，大家再一起讨论，哪些可以归纳成一类，哪些不是主要工作等。

第一步也是业务部门梳理自己工作内容的过程，我们也遇到过在这个过程中，业务部门发现自身在工作流程中存在的问题，及时加以调整的情况。

● 第二步：建立技能矩阵

如图 4-2 所示，我们所说的能力，包括通用管理能力和专业能力，在此重点讨论的是专业能力。

能力的定义是技能矩阵的一个维度。

专业能力定义为通用专业能力和特定专业能力。

通用专业能力：基于某一业务部门的工作任务来说，是每位部门员工都具备的基本专业能力。根据角色不同，对精通程度要求不同。

特定专业能力：是针对岗位来设定的，是胜任岗位工作所必需的特定技能。

如图 4-4 所示为工厂财务管理部的岗位能力分类。

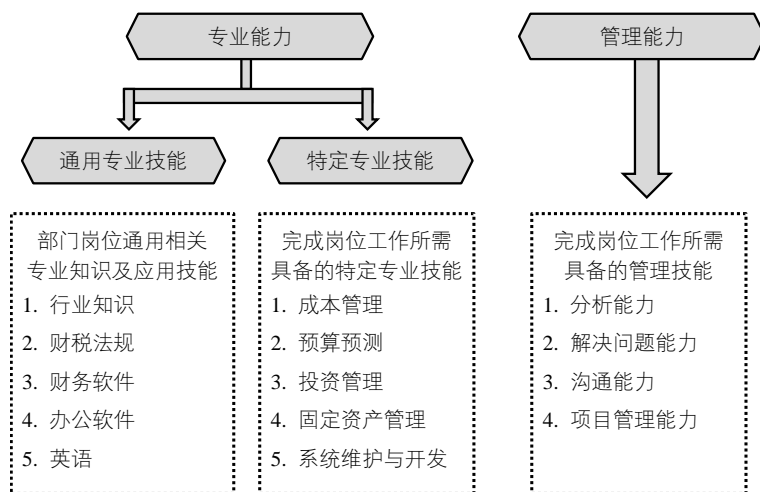


图 4-4 工厂财务管理部的岗位能力分类

能力水平高低的定义是能力矩阵的一个维度。

岗位技能等级 L1 ~ L4 定义如图 4-5 所示。

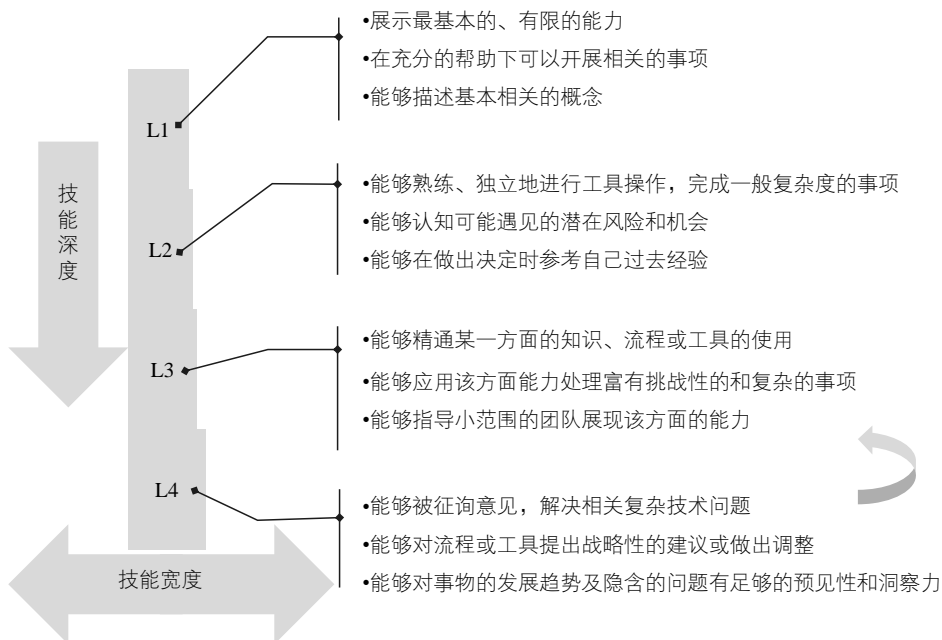


图 4-5 岗位技能等级 L1 ~ L4 定义

有了矩阵的两个维度，自然能力矩阵也形成了。

● 第三步：建立技能等级模型

有了能力标准的定义，有了能力等级的定义，下面要做的就是和各个岗位相匹配。这个过程必须注意的是，能力和岗位的匹配，只能是业务部门的主管做决定，而且主管的级别应该是部门的最高领导。因为只有他知道各个岗位的能力要求；或者主管本人心目中要求这个岗位达到的能力要求，应该予以体现。部分岗位能力等级模型如图 4-6 所示。

● 第四步：定义技能提升方式

我们都知道学习的方式多种多样，70-20-10 的发展方式更是经典，这里就不一一列举了。而学习路径图关注的核心内容大大超越了通常意义上的课程体系，能从一个更高的事业角度来审视对员工学习的支持。课堂培训仅是一组学习活动中的一个环节而已。很多技能、能力的培养学习方式其实可以很简单，如学习“工作手册”也是一种简单有效的学习方式。

所以，根据不同层级涉及的不同技能要求，适用于不同能力特点的多种学习方式，是学习路径图效果好坏的关键因素。

第四步中的部分内容，需要学习发展部门深入参与，需要他们给业务部门提供可能用到的发展方法和手段，并且和业务部门共同讨论，最后决定各个能力提升的方式方法。

● 第五步：课程开发及讲师培养

因为佳通轮胎（中国）企业大学在企业承担的责任就是“培养发展”的职责，所以，完善的、可以全力支持业务发展的培训发展体系一定是他们所关注的重点。

在前几步骤完成后，对于他们来说，课程开发及内部讲师培养就是能够让前期基础工作充分发挥其效能的关键了。

关于课程开发，佳通轮胎（中国）企业大学在内部形成了稳固的“课程开发三角形”，如图 4-7 所示。

工厂财务管理部—岗位技能等级模型

岗位	双通道	通用专业技能					特定专业技能					通用管理技能			
		行业知识	财经法规	财务软件	办公软件	英语	成本管理	预算预测	投资管理	固定资产管理	系统维护与开发	分析能力	解决问题能力	沟通能力	项目管理能力
工厂报告和预算	专业序列	专员	L2	L1	L1	L2	L1	L2	L1	L1	/	L2	L1	L2	L1
		中级专员	L3	L2	L2	L2	L1	L3	L2	L2	/	L3	L2	L2	L2
		高级专员	L4	L3	L4	L3	L2	L4	L4	L2	/	L4	L3	L3	L4
	管理序列	副经理	L2	L2	L2	L2	L2	L3	L2	L2	/	L3	L2	L3	L2
		经理	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L2	L2	/	L3	L3	L3	L2
		高级经理	L4	L4	L3	L3	L4	L4	L3	L3	/	L4	L3	L4	L3
工厂运营分析	专业序列	专员	L2	L1	L1	L2	L1	L2	L1	L1	/	L2	L1	L2	L1
		中级专员	L3	L2	L2	L2	L1	L3	L2	L2	/	L3	L2	L2	L2
		高级专员	L4	L3	L4	L3	L2	L4	L4	L2	/	L4	L3	L3	L4
	管理序列	副经理	L2	L2	L2	L2	L2	L3	L2	L2	/	L3	L2	L3	L2
		经理	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L2	L2	/	L3	L3	L3	L2
		高级经理	L4	L4	L3	L3	L4	L4	L4	L3	/	L4	L3	L4	L3
投资和固定资产管理	专业序列	专员	L1	L1	L1	L2	L2	L1	L2	L2	/	L2	L1	L2	L1
		中级专员	L2	L2	L2	L2	L3	L2	L3	L3	/	L3	L2	L3	L2
		高级专员	L3	L3	L2	L3	L4	L3	L4	L4	/	L4	L3	L4	L3
	管理序列	副经理	L2	L2	L2	L2	L2	L2	L3	L3	/	L3	L2	L3	L2
		经理	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L3	/	L3	L3	L3	L2
		高级经理	L4	L4	L3	L3	L4	L3	L4	L4	/	L4	L3	L4	L3

图 4-6 岗位能力等级模型（部分）



图 4-7 课程开发三角形

如图 4-7 所示的三角关系，如同电影的编剧、演员和导演的角色分工，而内部讲师如同演员；因为有详细的电影剧本（讲师手册），就不会担心演员（讲师）流失，公司始终可以积累相关的知识和经验，形成企业自己的“知识管理系统”。这个三角关系，能有效地保证课程开发的专业质量及进度，同时又能保证公司有不断的“知识管理与储备”，避免因某位员工的离职，而导致某项或某块工作内容及经验缺失。

5. 学习路径图与人才培养发展的关系

学习路径图的结果的主要应用：

- （1）为员工能力评估提供标准；
- （2）为员工职业发展提供指引（见图 4-8）；
- （3）为企业的人才发展的培养（如轮岗），提供了重要依据；
- （4）为企业年度培训需求和培训计划制定奠定了基础；
- （5）为课程开发和讲师培养提供了重要参考。

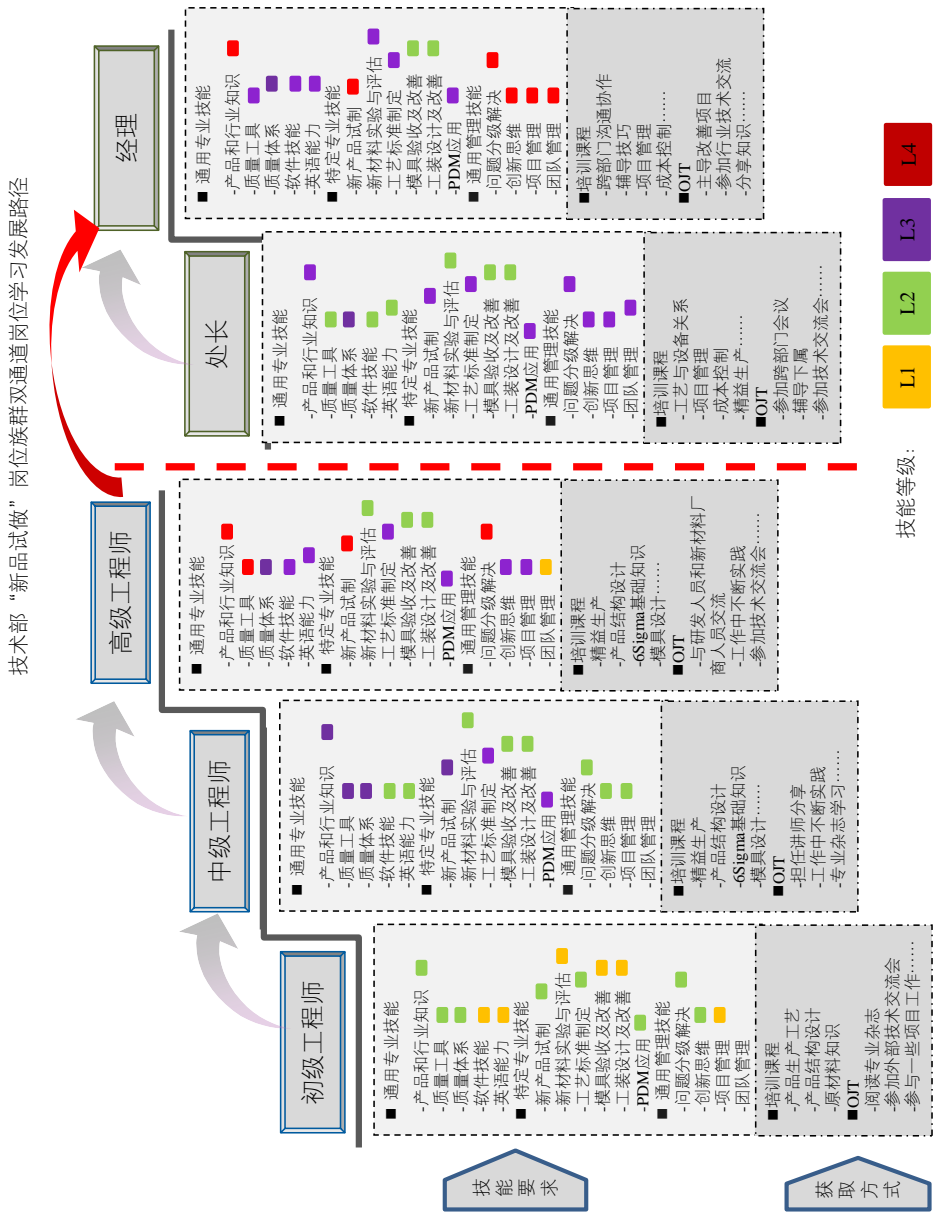


图 4-8 学习路径图的结果为员工职业发展提供指引

从其结果应用，可以清晰地看出，学习路径图与人才发展的关系：人才发展的重要前提条件是学习路径图。

当我们无论是在盘点人才，还是为人才设计培养发展方案时，学习路径图如同标尺，都可以为我们提供详细的刻度：当前人才的能力位置，哪些是其专长，哪些是需要提升的空间；未来他的能力重点培养方向，在多长时间应该达到什么样的能力要求；整个培养发展过程应该通过哪些方式，也是以学习路径图为主要参考的；等等。

所以，基于岗能力要求的、将学习的不同方式方法与职业发展紧密地结合在一起的学习路径图，实际上是把公司战略地图转化为能力地图，再将能力地图转化为学习地图的最终体现，从而把公司的战略与员工的能力提升结合起来。作为负责员工培训发展的部门，也可通过学习路径图，充分体现我们的价值。

近几年来，企业大学的兴起人也正是因为企业大学是能力本位的培训。此外，从我的理解来说，企业大学其实承载着本文中谈到的学习发展路径、培训体系和人才发展甚至更多的责任。因为企业大学与业务密切贴合，所以越来越多的企业，愿意用企业大学这种方式来完成以上这些功能。

参考文献

- [1] Jim Williams, Steve Rosenbaum. Learning Paths: Increase Profits by Reducing the Time it Takes for Employees to Get Up-to-Speed [M]. New Jersey John Wiley, 2004.
- [2] 邱海燕. 华为员工培训体系及其启示[J]. 广东广播电视大学学报, 2011, (4).

4.2 建构主义教学思想与实践

用友大学校长 田俊国

人们为什么要学习？学习的目的就是寻求改变——学习是有机体为了持久的非生理性改变所做的努力的过程。学员学习的目的是改变，无论课堂演绎得多么

精彩，老师讲得多么眉飞色舞，学员笑得多么前仰后合，最后检验培训效果的只有一样：学员的改变。教育学的本质是促进人有效改变的学问。我说过：一切不以学员改变为目的的培训都是耍流氓，都是花拳绣腿。

1. 教学主张的演变

究竟如何更加有效地让有机体产生持久而稳定的改变？人们的认识和实践也在不变地发展。一个多世纪前，人们对教育的理解是从训练动物中得到启发的。大家都知道巴甫洛夫的条件反射实验，后来桑代克也用猫做了试错的实验，即猫通过反复试错尝试走出一个迷宫的盒子。当时的人们认为，训练人和训练动物一样，只要不断地刺激强化，就能固化某种固定的反应模式。就像训练狗熊钻火圈，钻过去就给块糖吃，钻不过去就打，久而久之这个狗熊就会钻火圈。我把这种教育方法比喻为驯兽理论，学名为行为主义。这种教育方式直到今天还在用，而且也非常有效。最典型的是在驾校学开车，你会发现，不管南方还是北方，驾校的老师都凶神恶煞似的，学员一犯错误一顿臭骂，拿学员不当人看，教练用的就是刺激—反应理论。这种做法是有效的，通过强刺激，让学员对很多危险禁忌产生强烈的印象，让学员几十年都忘不了，从而养成很好的习惯；又通过反复地练习，让学员对有些技能形成隐形记忆，通过潜意识就能完成。所以对于动作技能的培养，刺激—反应理论绝对是有效的。

后来，人们发现仅把大脑当作一个黑箱子是不对的，其实大脑是有结构的。人们对世界的认知、信息的加工有大脑这样的物理器官，大脑对外来信息的加工是有分工和内在规律的。于是，就有了认知主义。认知主义强调知识的结构和分类教学，根据大脑对信息的接收、理解、评估和应用等不同过程对能力进行分类，不同知识在大脑中的加工方式是不同的，所以教学的方法也是不同的，布鲁姆把能力分为态度、技能、知识（Attitude、Skill、Knowledge，ASK）。认知主义把人的大脑假设为一个仓库，认为把一系列知识放进去学员大脑的仓库学员就有了某种能力，不足之处是忽略了学员的主观能动性，因此，笔者把这比作砌墙。今天的高校培养学生，认为培养一名合格软件开发工程师，要修20门课，相当砌一面墙需要20块砖，老师把一块块的砖放进学生大脑，就以为学生心中的那个墙就砌

起来了。但是事实上，今天有大量的合格毕业生不是合格的劳动力。原因是，从老师的角度来看，每块砖都给学生们了，但学生心中的墙并没有砌起来。所以我把认知主义隐喻为砌墙理论。

既然认知主义的不足在于低估了对学习者在学习活动中的主动参与性，就必然有新理论去弥补，这就是建构主义。自 20 世纪 80 年代以来，德国职业教育率先采用了建构主义，之后建构主义在欧美非常流行。笔者把建构主义比作浇花主张。例如一盆花，假如你想让它明天长成什么样，或者两个月后长什么样，你有这个本事吗？你没有这个本事。因为花的生长是由它的基因、根系等很多先天和后天的因素决定的，我们没办法控制它长什么样。我们能做的是给它应有的养分，如水、土壤、空气和环境等，之后它在这样的环境下自由成长。我们连让花长什么样都不能控制，那么更没有让人长什么样的这个本事了。所以，建构主义认为，你没办法控制一个人长成什么样，因为每个人都有自己独立的意识和价值观，老师在课堂上能做的只是给学生信息、场景，让学生结合他们的经验、知识对信息和场景进行意义建构，从而形成新的认知。学员是学习的主体，知识是学员主动建构的结果，课堂上老师要营造一个方便学员建构的氛围和环境。社会建构主义还认为意义是经过社会磋商而完成建构的，所以笔者认为在建构主义的课堂上无所谓谁是老师，除了学员自己之外的老师和同学都是老师，他们的作用都是帮助你明白！

2. 建构主义核心主张

下面聚焦讨论建构主义。既然能称为主义，一定不是一个小的概念或具体的技巧，和教育主张紧密相关的还有其背后的哲学主张——世界观、认知论和方法论。笔者把建构主义的核心主张总结为以下几条。

● 世界是感知的世界

建构主义的世界观认为：世界是人们感知和建构的世界，其哲学基础是主观理性主义哲学。康德认为世界本来就是客观存在的，所谓的秩序是人们按照自己的喜好建立的秩序。激进建构主义者格拉塞斯菲尔德甚至认为：不否认客观的世界存在，但是没有人能够准确地描述这个客观世界，因为一描述就有了主观的

色彩。

建构主义则和格式塔心理学有紧密的联系，格式塔心理学非常强调主观意识的能动性，强调认知是人们基于大脑中早已存在的各种痕迹，加上主观意识对这些痕迹的再加工，形成认知构图。举例来说，你看到一只老虎耳朵知道它是老虎，你看到一只手知道那是一个人。你凭什么知道他是人呢？因为你的大脑里存了很多关于人的痕迹。例如，突然来个信息，你的大脑就会根据这些痕迹加工建构，判断出他是人，在这个过程中你的意识、经验是积极参与的。格式塔心理学再往前探究，可以追溯到中国明朝王阳明先生的心学，王阳明的心学有3个核心主张。

（1）心即理：世界是人心中的世界，个体内心认为的道理就是道理。

（2）知行一：真知就会和行动合二为一，知道了不行动就是因为还没有真知。

（3）致真知：人们要不断地提高自己的认知水平，形成真知，真知的最高境界就是知行合一。

● 知识是基于经验的建构

建构主义对知识的客观性和确定性提出了质疑，认为个体的知识是由学习者建构的，人们对事物的理解不仅取决于事物本身，同时取决于建构者的经验背景和信念系统。事物的感觉刺激本没有什么意义，意义是人赋予的。更重要的是，人们会根据自己赋予的意义来解读世界，形成个体认知，每个人都以自己的认知做决策。知识是对经验的建构。人们都得用过去的经验来建构新的知识，学习过程是用原有知识解释新知识的过程，是基于经验探寻意义的过程。学员能把新知和过去的旧知结合起来，能够解释，并形成新的意义，说明他消化了新知。

人们对外部世界的感知也是有选择性的，自己关心什么就会感受到什么，同样走进一间房子，搞建筑的可能就关注到房屋的结构，搞设计的则关注房屋的色彩和布局，搞文物鉴赏的可能一眼就看到某个角落的一幅字画……而对其他自己不关心的事情则熟视无睹。每个人心中的目标或问题左右着人对环境的感受。我们的潜意识一直帮助我们物色需要的目标，射击运动员眼里的世界就是一个靶心，球场上足球前锋眼里的世界就是一个球门，有太多的案例证明人们对世界的感知是有选择性的。每个人的遗传基因不同、生长环境不同、经历经验不同、价值观

不同，所以对同样事情的认知也就不同。

- 每个人都用自己的认知做决策

建构主义的学习观认为，学习是每个学员自己的事情，实际上每个人时刻都在建构自己。每个学员都带着自己固有的经验和信念来课堂，他们来的时候就存在很大的差别，最终的收获自然会因人而异，每个人都用自己的旧知来消化和理解新知。在同样的课堂上，所感受、理解、评估和接受的信息都不一样，而每个人都以自己的认知做出最后的选择，信哪些不信哪些，用哪些不用哪些，全是学员自己的事情。就算课堂上迫于老师或某方面的压力，勉强承诺课后一定要用新知，但如果内心不是完全地接受，他事后也不会用。甚至，理解的程度不同，认知的程度不同，应用的程度也不同。王阳明认为，人们做不到知行合一，根本上还是因为没有达到真知，真知了知行自然会合一。

笔者甚至认为，没有人能够直接被别人的理由说服，表面看似甲说服了乙，而实际上在乙的内心世界被说服的过程是分两个步骤的：① 乙用自己的方式从甲提供的信息中汲取有价值的素材，② 乙用自己认为的理由说服自己。在有效促进一个人转变上，这两者缺一不可。这两者好比一个直角三角形的两边，提高转变效率的秘诀在于：在两条直角边长度和一定的情况下（可以理解为培训的总投入），两条直角边长度约接近，斜边长度越长。

- 积极而持久的变化是自内而外的

行为主义就像员工拿剪刀剪花，动外科手术，强行把花草剪成人所希望的样子；认知主义则更像在西瓜还很小的时候，给西瓜套个方形的罩子，目的是把西瓜装进人们预设的容器里，最后就长出了方形的西瓜；而建构主义更像浇花，更尊重植物的本性，我们没办法控制一盆花长成什么样，因为花的生长由它的基因、根系等因素决定，花以自己的方式成长。人们能做的是给它应有的养分，如水、土壤、空气和环境等，之后它在这样的环境下自由成生长。所以，我用浇花来隐喻建构主义的教学主张。建构主义主张积极而持久的变化必须从内心做起。

尼采说过：“知道‘为什么’的人几乎能够克服一切‘怎么样’的困难。”同样的场景可以在市场上琳琅满目的 TTT 培训课堂上看到，TTT、销售技巧和沟通技巧是中国市场上最泛滥的课程，差不多到了是个讲师都能讲的地步，然而名字

都叫 TTT，内容却差异巨大，有的用行为主义的方式训练发声技巧和肢体语言，有的用认知主义的方式大讲特讲教学原理和控场技巧，而我则主张用建构主义的思想，用两三小时让学员理解和接受建构主义，学员一旦把建构主义当成一种信仰，站在讲台上的底气就不一样了，我常说讲师最大的敌人是自己，一旦自己放开了，课堂上能释放出巨大的能量。

● 学习过程伴随着意义协商

社会建构主义强调学习的协作性，建构过程伴随着不同观点之间的意义协商。学习过程需要一些伙伴，形成一个社会环境，学员们彼此分享自己的观点，进行有效的质疑反思，进行意义协商，才能促进学习。人是社会动物，人的认知是离不开社会的。例如，每个人“都知道自己的优点，有人说自己的优点是善良、乐观、好学等。紧接着我就问：你怎么知道这些是你的优点？你就会发现你的这些结论全是社会反馈的结果。你班里的同学经常说你乐观，同事也说你乐观，你就相信了自己乐观。如果把人和社会隔绝，那么什么优点、特点，全都不知道了。

学习需要一个共同建构的社会群体，人们对自己及事物的认知有很大一部分来自外界的反馈，每个人在建构过程中都需要外界的反馈，学员们彼此进行沟通交流、分享资源和信息、相互影响、相互促进，共同对新知进行意义协商。所以，建构主义的课堂，除了学员本人，老师和同学都是信息输入源，都可谓老师。

3. 教学要素的重新定义

现在国内的基础教育和高等教育基本采用的是认知主义的方式，建构主义教学在国内还方兴未艾。如果按照建构主义的核心主张，不仅老师、学生的角色也要重新定义，传统的课程、课堂也要有颠覆性的改变，课程效果的评估也将彻底改变。

● 学生：永远是学习的主体

建构主义的课堂非常强调学员的主动性，可以说，谁在课堂上的主动性强、投入度大，谁上课的收获就大。因此，学员要想在一堂课有所收获，就必须积极投入、认真思考、踊跃参与讨论、大胆表达观点，因为所有这些措施都有助于帮助学员消化课堂所学知识，便于学员建构自己的认知。学员在一堂课上的收获

大小很大程度上取决于学员自己投入精力的多少，心不在课堂上，很难有大的收获。课堂上，无论老师多么歇斯底里地强调自己所讲的知识多么重要，只要学员没有投入自己的精力理解、消化，他的大脑中就形成不了属于自己的理解和建构。如果学员感觉没收获，一定把原因归咎为老师讲得不好。学员对老师所授知识有绝对的选择吸收权，正如建构主义大师杰根所说：“我讲的每句话都没有意义，除非你认为它有意义，反过来也一样。”

每个学员都是课堂的主人，他们要努力借助课堂这个环境，积极参与，主动实现对自己心智模式的一次建构。只有学员自己意识到了，才能主动分享自己的经验和看法、积极倾听老师和其他学员的信息输入，根据自己的价值观、经验等进行主动的思考运化，最终做出属于自己的选择，在生活中应用，根据应用的心得再持续改进。人生就是这样周而复始不断建构的过程，课堂仅是一个比较正式、集中一点的建构场合而已。所以，查尔斯—汉迪说：“只要对过去的经历进行深入的反思，学习就发生了。”很多管理者有复盘的好习惯，复盘的价值就在于对过去的经历进行深入反思，是很好的建构过程。

- 老师：帮助学员思考，促进学员转变

传统的教学中，老师的作用是传递客观而确定的现成知识，课堂的主角是老师。建构主义则崇尚老师帮助学生建构新知，为此，教师将学员置身于场景之中，提出问题，激发学员激活自己的相关知识和经验，给学生输入相关的信息，提供相应的思考工具或流程，组织引导学生们进行研讨协商，激发学生的推理、分析、评价等高级思维活动，协助学生完成建构。因此，教师的角色就是催化师、辅助性的，但并不能因此忽视教师的作用，在内容的选择和方向的确定、关键时候信息的输入、有效的提问促动学生反思、组织学生意义协商等很多环节都有更高的要求，可见建构主义并不是降低了对教师的要求。

从教学设计来说，建构主义的课堂就是要用促动的方式转移知识的所有权，让学生感觉到知识是自己搞明白的，而不是老师告诉他的。建构主义的课堂上，重要的是让学生不断地思考，完成属于自己的建构，而不是很在乎学员们都有一个统一的、客观的和确定的认知。

有一类表演型的老师，在课堂上眉飞色舞，唾沫横飞，似乎要拼命把知识技能塞进学员脑袋里，殊不知，课堂老师越喋喋不休，学员越没有机会建构属于自己的认知。病人感冒了去看医生，医生看病人病得不轻，就拼命自己吃药，你觉得滑稽吗？表演型的老师就是典型的“病人感冒，医生吃药”的做法。

● 课堂：意义协商的场所

课堂就是一个建构的道场，课程就是要建构的主题，每个参与者都可能从其他参与者那里获得新的信息、观点，受到启发，每个参与者也都有意无意地成为其他参与者的老师，这样的道场即建构主义所认为的意义协商环境。一堂课下来，对学员印象深的无非是那些自己分享的、受人启发的（当然往往是自己困惑很久，却得到他人意外的启发）、与人共鸣的信息因为他们帮你想明白。

一堂好的课程需要学员积极参与进来，老师给学员的信息充其量叫作食物，需要学员自己去消化，完成属于自己的建构。这是一个最接近人类认知规律、建构主义学习真相的主张，学员是课堂的主人，因为所传授的知识要变成他们自己的，就必须主动参与、用心揣摩，而不是被动接收。

从老师角度来看，建构主义的课堂非但不是挑战，同样是老师持续建构自己的道场，古人讲的教学相长也只有在建构主义的课堂才能真正、彻底实现。很多人认为讲师这个行当干久了人就被掏空了，就脱离实际了，没什么可讲了。我认识的职业讲师中有不少人心存这样的担忧，甚至还有人想再由自由职业者回到职场来充电，却又担忧久在江湖漂泊，自由惯了，受不了职场的约束。在我看来，这完全是因为讲课不得法，每堂课都是纯粹地宣贯，久而久之，感觉自己被掏空了，没什么新鲜的料可报了。试想，彼得·德鲁克、查尔斯·汉迪等管理大师，终生做咨询培训，不但没有被掏空，反而越做越丰富呢？笔者的课堂上通常会安排很多互动，每堂课都会听到不少学员分享的自己鲜活的、生动的案例。互动性很强的课堂上，老师永远不会枯竭，就像掌握了“吸星大法”，课越上越丰富，老师建构了学员思想的同时，学员们也帮助老师建构了课程，案例越来越生动鲜活，内容越来越丰富贴切，笔者甚至感觉课程开发和上课的界限越来越模糊，上课既是开发课程，开发课程即需不断上课。

● 课程：互动体验的编排

传统的教学是以老师讲授为主的，所以，老师备课过程的主要任务就是准备和整理自己要讲的内容，负责任一点的老师兴许再考虑一下各部分内容的具体宣讲方式，但根本上改变不了以老师为中心的单方面宣讲的实质。如果课程设计仅设计完老师如何宣讲的部分，充其量完成了设计的一半，而实际上的课堂应该是老师和学生们“拍花巴掌”的过程，而师生互动的过程必须在课程开发中充分考虑和设计，而不能靠讲师在课堂上灵活掌握。

如果讲师课程设计成一堆 PPT 的堆积，甚至每页又堆满了字，PPT 的页数又很多，讲师在上课时就受到 PPT 的驱使，老想着这个知识点没讲，那个知识点没讲，总是想着赶紧把下面的 PPT 讲完，根本顾不上学员能否接受。

学习是学员获得知识、技能和态度的过程，学习的最后效果是学员产生稳定的行为变化。人们的行为又受到大脑的驱使，所以，要行为产生变化则首先需要学员思维方式发生相应变化，但脑袋又长在每个学员自己的脖子上，那么只有学员自己想明白了要改变才可能改变，其他外力很难使其改变。所以，好的课程必须以学员为中心，学员想明白的才是他自己的，重要的不是老师讲授了多少，而是学员接收了多少。

大家都知道拉链，两边都是锯齿形，中间一个拉锁一拉，两边就啮合在一起。很多课程设计过程是由讲师单方面完成的，很容易就被设计为以讲师为中心的宣讲文稿。课堂是一个互动的过程，老师和学生好比拉链的一半，要啮合好才行。好课堂是拉链啮合的过程，一定是师生合作的结果。面授的意义全在于面对面的互动，如果没有了互动，教学全部是照本宣科，那么面授完全可以被 E-learning 所取代。因此，课程设计的关键任务是互动过程的设计，是学员建构过程的设计。

● 效果评估：紧密围绕学员变化

同样地，在学习效果评价上，建构主义更加崇尚表现型评价。更重视从学员的外在表现来检验学员建构的结果。建构主义认为学习效果当堂就能体现出来，只要学生发言，就能表露出他们的建构情况：结合自己工作实际的感悟、困惑和受他人的启发等，都可以通过学员的表现洞察到。所以，建构主义课堂的效果评价可以随时进行，而且方式多样。

例如，我们经常采用的方式：有一组学员汇报，其他学员“拍砖”，汇报组汇报的是他们应用课堂所学的知识完成作业，作业本身就能说明他们建构的成果，而“拍砖”的其他同学也必然依据课堂所学对汇报组的成果进行评价，同样也表露出他们的建构。整个过程也是一个意义协商的过程，是重要的建构环节。

等到下课以后再来评价，已经是形成性评价，即使知道了结果不是很好，但也已经下课了，没有弥补的机会了。

4. 建构主义教学的三大法宝

建构主义则主张把知识的所有权在课堂上转移给学生。尽管老师知道答案和方法，但就是不能直接告诉学生，要让学生自己探索和建构。所以西方有一句教育格言：学生有问问题的权利，老师没有直接给答案的权利。孔子讲的“不愤不启，不悱不发”也是这个道理。那么，要从传统教学过渡到建构主义教学，有什么办法呢？我总结了建构主义讲师的三大法宝。

● 抽身

抽身是要求老师始终站在中立的立场，守住自己应该的状态位。简单说就是要忘掉自己，尤其是把自己要传授的知识和自己本人分开，没有必要为自己传授的知识进行辩护，遇到不同意见就跟学生着急。老师要做的是让学生就各种不同的观点展开充分的讨论和协商，最后试图组织学生们自己总结和归纳，回到知识点上。只有老师忘掉自己，放下对课堂和学员进行控制的企图，课堂才能真正变成以学员为中心的建构主义课堂。很多老师备课就像要上战场一样，准备一堆如何跟学员 PK 的素材，唯恐百密一疏。

我理解：真正的强大不是把自己武装得坚不可摧，而是要融化自己以至于无形无体无人能摧。老子还说：“圣人无常心，以百姓心为心……歛歛焉，为天下浑其心。”笔者认为，把这句话中的圣人替换成老师，百姓替换成学生，意思完全成立。

老子讲：“为者败之，执者失之。是以圣人无为故无败，无执故无失。”老师越想有为，学生越有被控制感，老师越固执己见，学生越有被胁迫的感觉，老师要做到无为、无执，学生才会有主人的感觉，才会有参与和操控的乐趣。抽身最

根本的要求就是要让讲师成为一个旁观者，给学员营造一个轻松的社会环境，激发学员的潜意识参与，让学员用自己的方式思考和建构。当学员自己的愿景和价值观整合好了，自然会采取行动。为什么说教式、训话式的培训收效甚微？就是因为这种方式容易让学员的意识陷入防御状态，意识一旦陷入防御状态，胆小的潜意识根本无从激活，而只有潜意识能够提取、整合和创造画面，进行有效的学习。只有老师放松，才能把更多的注意力转移到学员身上，才能把建构的主动权交给学员，才能邀请学员的潜意识工作，学习总是越轻松、越投入，效果越好。有时学员一个问题，本没有什么挑战的意思，老师却理解为挑战自己，陷入自我防御状态，老师的防御却会引来学员更大程度的防御，一旦师生关系进入互相挑战和防御的状态，双方的潜意识就都没办法正常工作，学习不会有丝毫进展。

● 给情境

建构主义更重视给学员一个情境，让学员从情境探索中悟出某种道理，而不是直接给学员答案。尤其是态度类的教学内容，直接给学生讲要什么样的态度，实际上就是说教，人们天生厌倦说教。没有脱离了场景的知识，老师要把所讲的知识还原到知识应用的情境中去，再由学生们从情境中进行分析 and 探讨，最后自己悟出老师要讲的知识，这就在不知不觉中转移动了知识的所有权，学生认为这知识是自己悟到的，不是老师强塞给自己的。相反，老师直接给学生的答案所有权永远是老师的，不是学生的。如果老师直接给学生结论和建议，也是试图用自己的价值观激发学生的行为——这是被证明了的的最野蛮和无效的做法。相反。老师只给场景、讲故事，让学生从场景和故事中体悟和借鉴，学生自己在故事中提取可借鉴的元素，然后和自己的价值观进行整合，自己找到最值得模仿的地方，继而采取行动。

所以，有经验的老师喜欢讲故事，激发学员的潜意识自发地去整合和建构，没经验的老师则喜欢直接给建议和结论。情境的最高境界是要逼真，越接近学员日常的生活、工作实际越好，情境也可以拼凑加工，就像艺术一样，源于生活而高于生活，但拼凑加工过程中要把握度在哪里？那就是高质量的情境给人真实感，觉得很贴近实际，受众有直接的体验感，能够产生移情。有人讲教育的本质，就是让人们从抽象的概念中获得直接的体验，科研是从繁杂具体的情境中抽象出共

同的概念，教育则刚好相反，要把抽象的概念还原到具体的情境中去才便于人们理解概念。

● 提问

好的情境能够激发学员参与的兴趣，引发学员思考和寻求答案，老师要在学员建构的整个过程中不失时机地提出恰当的问题，用问题引导学员的思维。我坚持认为：课堂上老师讲的每个关键点，都应该是某个问题的答案，而不仅是老师要推销给学生的。所以，高水平的老师知道，给自己要讲的所有内容配备上问题，用问题引导学员思考，不愤不启，不悱不发，等学员思考到一定程度，再跟学员一起总结归纳出答案，答案即老师原本要一点一点讲授的新知。建构主义强调让学员自己思考，每个人的脑袋长在自己的脖子上，我们没办法知晓学员是如何思考和推理的，但至少可以通过问题引导学员思考什么，以及往哪个方向去思考。提问对任何讲师来说都是硬功夫，好问题总是紧密围绕学员建构过程的关键点提出的，不高不低、若即若离，启人智、发人省。问题一问，学员们陷入深思，好问题胜过万言陈辞。

提问是调动潜意识工作的最佳方法之一，意识特别喜欢提问，而潜意识就爱琢磨问题。因为潜意识有任务时才会努力工作，有问题才会提取，有目标才会创造。潜意识就像日夜不停流动的河水，一直都在流淌，一个有意思的问题，就能让潜意识在它流淌的大河里舀一碗水，提取出一个画面。潜意识更喜欢开放式问题，如笔者问：假如把你放在南极，你会看到什么画面？被问的大脑一定浮现出：白雪皑皑、企鹅等画面。笔者又问：假如你身在海南，你能看到什么景色？你的大脑里又浮现出大海、沙滩、椰树、海鸥的画面……只要问一个开放式的问题，潜意识就会推送出一幅逼真的画面。这些画面可以是在记忆中提取的，也可以是全新想象的。经验的画面、想象的画面和整合的画面都存在于人们大脑图式中，学习的本质就是改变人们的大脑图式。

5. 五星教学与建构主义

美国犹他州州立大学 M·戴维·梅里尔（M. David Merrill）教授在综合比较研究了 11 种不同的教学步骤的主张后，提出了五星教学思想，把教学过程分为五

大基本过程。笔者认为这五大基本过程暗含了人类的认知规律，所以，按照五星教学组织的课堂自然与建构主义教学思想相吻合。五星教学是笔者本人最欣赏的，也一贯坚持践行的教学方法，简单、有效、易操作。下面简单介绍这五个步骤。

● 第一步：聚焦问题（Problem-centered）

聚焦问题强调教学要以问题或任务为中心。学习内容要跟学员的工作生活息息相关，任务和问题要对学员有吸引力，才会激发学员参与的兴趣。无论上什么样的课，无论谁上，学员都会不可避免地问一些问题：与我何干？对我的价值是什么？如果学员找不到课程对他的价值，就很难真正参与。问题跟学员相关且有价值，真正吸引学员。

● 第二步：激活旧知（Activation）

激活旧知强调要有效激活学员之前的与所授新知相关的旧经验。学员们都是带着自己固有的信念、知识和经验来到课堂的，他们总是试图用以往的信念、知识和经验来解释这个世界，解释新事物。掌握新知就是把新知转化成旧知的过程，这就需要学员具备消化新知的酶，激活旧知就是激活这些消化新知的酶。

● 第三步：论证新知（Demonstration）

论证新知则主张在教学过程中，讲师要向学员展示、论证要学习的新知，而不仅是告知。学员希望课堂所授的新知能用已有的旧知来论证或解释，讲师能帮助其建立新知和旧知的联系，帮助其理解，学员只有自己真正想明白了才会真正接受。

● 第四步：应用新知（Application）

应用新知即安排学员对所传授的新知进行应用，只有学员自己验证了新知才会真信，新知同时也被学员强化。如果学员对新知验证无效，便会自己摒弃新知。这就要求老师给学员恰当的反馈和指导，以便其正确验证。

● 第五步：融会贯通（Integration）

融会贯通是学习的终极状态，学员将新知融会到自己的信念系统中去，在日常生活中自觉应用，能够把所学灵活运用到不同情境中去，甚至能够运用所学进行探索、发明、创造，这就达到了融会贯通的境界，这时新知就转化为旧知了。

不难看出，五星教学的过程是一个师生拉风箱的建构过程。第一，聚焦问题是老师主导的，老师要抛出问题，激发学员参与和思考。笔者经常讲，作为老师，尽管不容易控制学员思维的过程和方式，但至少可以通过聚焦问题，引导学员思考的方向和内容。第二，激活旧知就是把球抛给学员，让学员充分回忆自己跟问题相关的旧知，旧知是学员消化新知的酶。在这个过程中学员们要充分发言，集思广益，甚至引出很多不同的主张和方案，分析种种可能。探索未知是人类与生俱来的本能。第三，论证新知又将主动权还到老师手里，孔子讲：“不愤不启，不悱不发。”等学员们充分讨论、深度思考后，老师综合学员们的论述，论证新知的科学性，在学员大脑中完成理性的建构。其实新知往往是在旧知基础上的延伸、综合和桥接。第四，应用新知又轮到学员动作了，要让学员自己动手，亲自验证新知。在这个环节学员是有意识应用新知的，所以老师要及时辅导和纠正。当学员正确运用、取得成效后，新知的“威力”给学员很大的激励，能够激励其再次应用。第五，融会贯通，这往往是一个漫长的环节，当然更主要看学员的持续应用和改造，最后达到潜意识反应的运用自如的状态。所以，好的课堂，师生之间犹如拍花巴掌，“你拍一，我拍一”地交互进行，任何不交互的活动时间长了都会让参与者感到索然无趣。《易经》提到：“天地相交叫做泰，天气下行，地气上行，阴阳交汇，才会通泰。”天地不交，就是各玩各的，天高高在上，地兀自在下，彼此不交汇，陷入否态。

更有意思的是，这种拍花巴掌的培训老师不会觉得累，一堂课老师讲解的内容不宜超过一半，要留更多时间让学员们讨论和练习，而效果却要好很多，因为在这种课堂上学员掌握到主动权，很多环节能够自我发挥和控制，人们在有参与感和控制感的环境中工作学习容易被激活能量，幸福感也会增强。笔者一向认为，讲一天课下来累得半死的老师往往是蛮干的、不得法的老师，凡事干得太累，多半是因为不得法，应该首先考虑优化流程、改进方法。

4.3 教练技术在企业中的实践与应用

林德（中国）叉车有限公司营销学院院长 李月影

1. 教练技术的概论

● 教练技术的定义

教练技术衍生于体育，是将体育教练的理念、方法和技术应用到企业管理实践而产生的一种全新的企业管理理论、方法、技术和顾问流派。企业教练是一对一的员工发展过程。通过对员工能力、活动和业绩的观察、分析和反馈找出他的优势，引导其充分发挥自己的优势和潜能，同时也帮助被教练者找出自身弱势，有针对性地帮助其克服和改善，从而提升个人能力以获得更好的业绩表现。

● 教练技术的要点

（1）以人为本

教练是一对一的发展过程，如两人的性格都不尽相同，每个被教练者都有其不同的教练需求点，因此，每次的教练过程都需要因对象的情况而量身定做。

（2）表象背后的导因

相同的表象背后却有千差万别的原因，知识、技能和心态都可能成为员工行为表现的导因，教练必须抓准要点，才能有效改变被教练者的行为，达到业绩表现的提升。

（3）角色定位

教练不是主导者，而是指路人。在进行教练关系前，必须明确教练双方的角色定位。打个比方，被教练者是船长，而教练是瞭望的哨兵，教练的作用是告诉船长：我看到了什么，前方可能出现什么，而这趟旅程能开往什么地方、走多远，全由船长决定。目的是让被教练者对自己的能力提升和职业发展负起责任，“我自己要做”比“别人让我去做”带来的执行效果更显著。

（4）持续跟进

教练是一个循环上升的过程，一次的教练沟通不能解决所有的问题，教练效

果要落地，持续跟进非常重要。

● 教练技术的应用意义

教练技术起源于 20 世纪中后期的美国，其出现打破了当时单靠培训手段提升人员能力的局面，为企业的人员发展带来了新的动力。因为教练技术注重对被教练者潜在能力的挖掘，因人而异，尊重个性，所以在传播的初期就受到了广泛的关注，现已成为欧美企业家提高生产力的有效管理技术。

● 常用教练模型

常用的教练模型有 GROW 模型、5R 模型、ACE 模型等，有兴趣的读者可以寻找相关的资料作进一步了解，在此就不一一赘述了。

2. 教练技术、师帮徒与培训三者之间的关系

教练技术的核心是通过对被教练者内在心智模式的改变，来带动其外在行为的变化；而师帮徒模式和培训主要还是通过外在的手段来强化徒弟或学员的知识和技能，这是三者最主要的差异所在。三者的适用阶段也是有所不同的，培训在知识和技能的传播上更有效率，而教练则在知识、技能向行为转化的阶段发挥重要作用，师帮徒模式则是从传播到基础行为转化都有所贯穿的，但效率相比较低。详细的对比，如表 4-1 所示。

表 4-1 教练、师帮徒和培训的对比

	教 练	师 帮 徒	培 训
关系建立	一对一	一对一	一对多
操作方式	提问、引导	传授	传授为主
角色作用	教练对象为主	师傅为主	培训师为主
成员参与度	高	较高	一般
作用方式	从内到外，通过改善被教练者心智模式来发挥其潜能并提升工作效率	从外到内，师傅通过知识的讲解和技能的演示，来让徒弟进行跟随学习，最终形成固定的行为习惯	从外到内，培训师通过特定的教学方式，帮助学员掌握相应的知识和技能

续表

	教 练	师 帮 徒	培 训
适用阶段	认知→行为	缺少认知→认知→基础 行为	缺少认知→认知

由此可见，三者各有长短，在企业实际应用过程中，可根据实际情况取长补短，结合起来应用。

3. 应用案例

● 应用基础

如果把“教练技术”作为一种领导方式或沟通辅助方式，那么几乎所有的企业都适用。如果希望把“教练技术”应用于员工业务和能力的发展方面，那么企业在导入“教练技术”前，需要具备以下应用基础。

（1）岗位能力标准

企业都希望快速发展员工的工作能力，从而转化成生产力。岗位能力标准就是这个过程的重要标杆物，即发展的方向和目标。失去了方向的发展将造成极大的企业资源损耗，而失去了岗位能力标准的“教练技术”最终将演变成传统的“师帮徒”模式，输出的结果受到“师傅”这个角色的极大影响，就如生产出来的产品无法保证质量一样，原因在于在此之前并没有定义什么是好产品。

因此，岗位能力标准是企业导入教练技术的重要应用前提，如果企业在引入“教练技术”时，已经梳理好被教练岗位的行为要求或标准，那么无论对于教练本身，还是被教练者，都起到事半功倍的作用。

（2）具备教练技术的专业人员

教练技术是一门易学难精的技能，知识层面很容易被理解和接受，而操作层面却需要在专业指导下反复演练才能运用得当，这也是许多企业尝试引入教练技术后，最终输出的成效并不理想的重要原因。

因此，企业在内部导入教练技术初期，必须具备教练技术能力的专业人员。专业教练不需要多，但必须具备，其重要作用是帮助在企业内部建立正确的有效的教练过程，并培养企业内部自己的专业教练人才。

● 双教练模式的应用案例

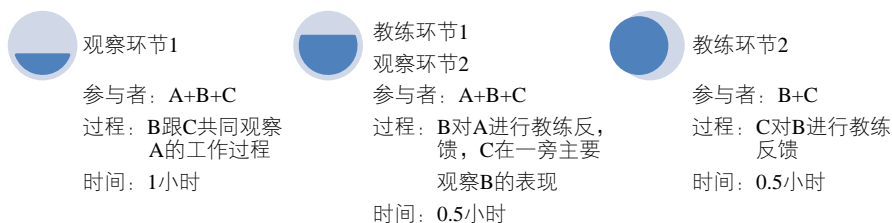
【企业背景介绍】 D 公司是 IT 行业里面的领先企业之一，以零库存物流供应链、直销形式及电话营销中心而闻名。本案例将主要聚焦于 D 公司对教练技术在电话营销团队的导入及应用。

在导入教练技术之初，D 公司成立了一个专职的教练团队负责教练技术的导入，由一名部门经理和五名全职教练组成，服务对象是 600 人的电话营销团队，其工作内容和要求相近，都是通过电话完成整个销售过程。如果按照一名教练一天最多能进行四场教练交流来计算，一周五天，最多也只能覆盖 20 名员工，加上教练是一个循环往复的过程，因此，在固定的一段时间内，教练能服务的对象是有限的。

因此，教练团队的策略是把电话营销中心的销售经理引进为虚拟的教练团队，重点提升他们的教练技术，而教练团队则定位为教练的教练（Coach the Coach）。这样，服务对象就从 600 人（销售人员）变为 50 人（销售经理）。之所以选取销售经理充当教练角色，主要原因是他们最靠近和了解被教练者，能及时地观察、发现需求并进行反馈；另外，他们的职能具备乐于培养和发展下属的天性。

教练过程采取双教练模式，如图 4-9 所示，整个过程由四个环节三个部分组成，第 1 部分是由销售经理和专业教练对销售人员进行共同观察，由于是电话营销中心的销售人员，这个部分的观察内容主要为电话营销过程的观察；第 2 部分是双教练模式的核心，销售经理在此担任教练和被教练者两重身份，教练过程和观察过程同时进行，一方面销售经理对销售人员进行教练反馈，而另一方面专业教练在旁观察销售经理主导的整个教练过程；第 3 部分就是销售人员退场，专业教练对销售经理的教练技术进行反馈。

双教练模式的主要好处有两个方面：一是保证了教练过程的质量，专业教练可以根据实际情况来调整教练过程的安排，例如在第 2 部分专业教练可以直接对销售人员进行教练反馈，既保证重要的观察点不会被错过，又可以起到有效教练的演示作用；二是在提高教练有效性的同时节省了对被教练者工作时间的占用。



图注: A — 销售人员 (教练对象 1); B — 销售经理 (教练 1 + 教练对象 2);
C — 专业教练 (教练 2)

图 4-9 双教练模式过程

D 公司通过双教练模式把教练技术逐步融入团队, 在保证销售能力提升的同时, 逐渐提升销售经理的教练技术水平, 当这 50 人的虚拟教练团队逐渐成熟后, 整个导入过程也接近结束, 这时实体的 6 人教练团队也基本完成了使命, 可以把精力转入其他的人员发展体系。

【案例小结】 双教练模式在集中型团队中的应用非常有效, 执行起来也相对容易, 既能保障每个教练过程的质量, 避免教练对象在初期因不好的体验而对教练技术失去认可和信心, 又能逐步提升虚拟教练的技术水平, 让教练技术得以稳步植入到企业行为中。在企业导入教练技术的初期, 双教练模式发挥了至关重要的作用。

● 教练技术与岗位素质能力模型结合的应用案例

【企业背景介绍】 L 公司属于传统的物流搬运制造行业, 全国有 38 家分公司, 销售网络覆盖全国 96 个城市。本案例将主要聚焦于 L 公司如何把教练技术与岗位素质能力模型、培训体系相结合, 全方位地提升员工的岗位能力。

在前文提到如果要把“教练技术”用于员工业务和能力的发展, 那么最好跟岗位能力标准结合应用, 才能发挥理想的效果。而在岗位能力标准方面的一个典型工具就是岗位素质能力模型, L 公司就把教练技术与岗位素质能力模型相结合, 构建了员工能力发展体系, 如图 4-10 所示。

在 L 公司员工能力发展体系中, 岗位能力素质模型的主要作用是作为员工能力发展的目标及检验标准, 培训的作用是解决从“不知道”到“知道”的部分, 而教练的作用则是完成从“知道”向“行为”的转化。具体的作用流程如下。

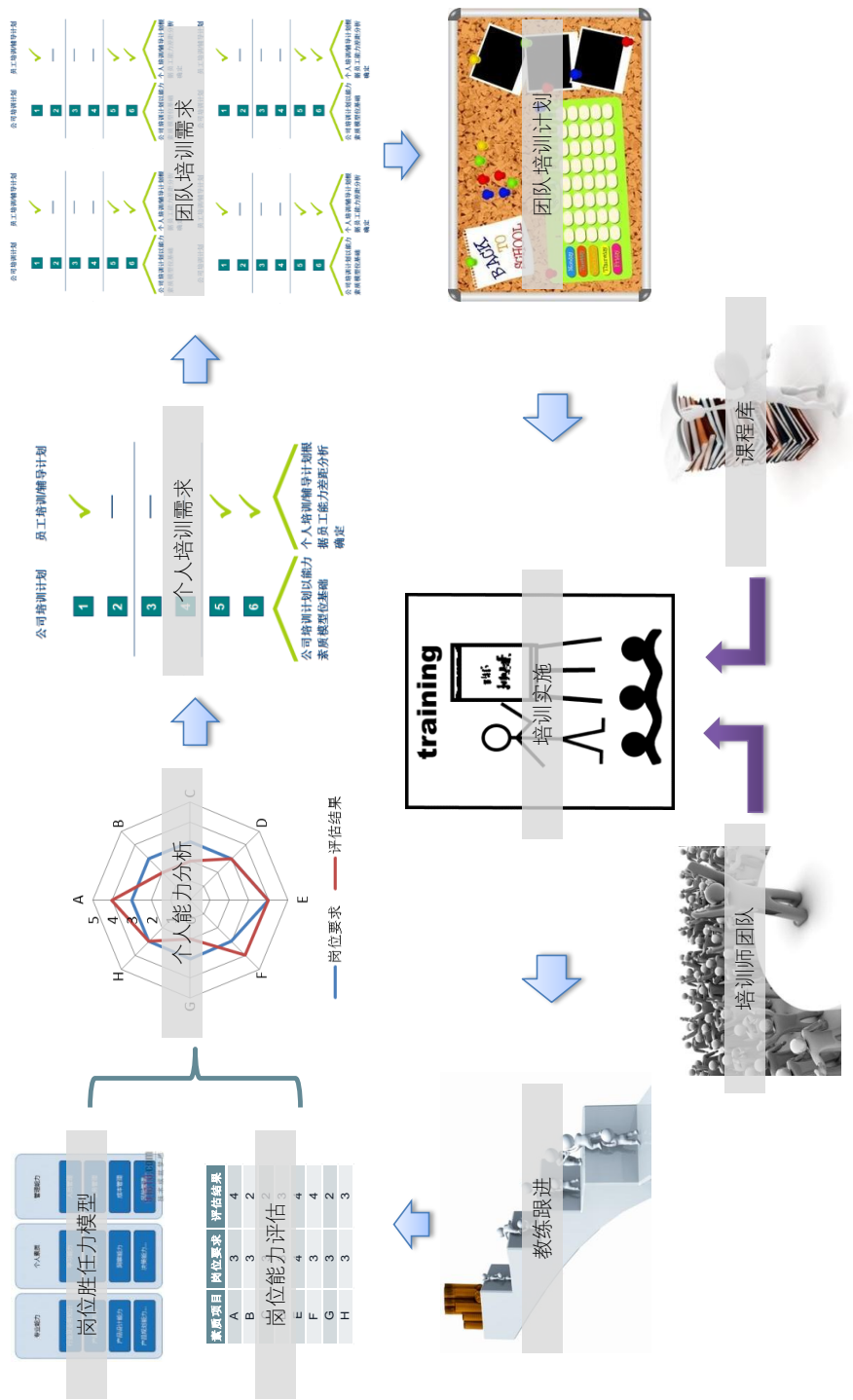


图 4-10 L 公司员工能力发展体系

第一步：对目标岗位构建能力素质模型，并建立能力评估体系。

第二步：从评估结果对个人的岗位能力进行分析。

第三步：从个人能力分析中找出个人的培训需求。

第四步：把个人培训需求整合得出团队的培训需求。

第五步：按照培训计划，调用课程库和培训师资源，进行培训实施。

第六步：通过教练把培训知识转化为员工行为及习惯。

第七步：定期进行能力评估，检验培训和教练成果。

从操作层面来看，L 公司最大的挑战来自教练对象的分散性，如果要实行双教练模式，则需要教练对象、虚拟教练和专业教练同时在场，而这比较困难，实现起来成本也很高。因此，L 公司对双教练模式进行了改良，专业教练采取的是远程参与（通过电话、视频设备等手段）的形式，并加入了教练记录系统。

这里所指的教练记录系统是要求教练在教练环节结束后，在线填写一份表格，内容包括：教练对象的姓名、行为描述、影响原因、行动计划及跟进情况等。专业教练可以通过记录系统来了解虚拟教练的执行情况、教练过程的质量等重要信息，每周从中会筛选出 5~8 名虚拟教练，远程参与其教练过程，再对其进行教练反馈，通过这种方式来逐步提升虚拟教练的技术水平。

教练记录系统还有一个非常重要的作用，就是检验前期的培训效果。如果教练信息反馈的能力问题比较集中，培训部门就需要思考是培训需求分析的遗漏，还是培训效果的问题有待提升，进而对培训部分进行相应的改善及优化。

L 公司的员工能力发展体系，把岗位素质能力模型、培训及教练技术相结合，各司其职，环环相扣，互为补充，为员工构建了一个全面系统的能力提升体系。

【案例小结】 教练技术跟其他能力发展技术和工具的结合运用是未来的一个发展趋势，没有任何一个技术能解决企业遇到的所有问题，从系统的角度出发，组建出适合企业发展所需的员工能力发展体系，才能最大化地推动企业的持续发展。

4. 结论

教练技术自 20 世纪 90 年代进入中国，从外资企业延伸到国内企业，近年来

更是越来越受到关注。大量企业实践证明，教练技术对员工能力的提升及企业生产力的促进都起到显著效果。希望此文对在此道路上共同努力的同业提供一些借鉴。

4.4 能力模型在企业的实践与落地

波司登集团领导力学院院长 尤志欣

1. 能力模型及窘境

能力模型应用于企业人力资源管理自 20 世纪 80 年代开始兴起，对人力资源管理产生了重大的影响。这项建立在实践经验分析上的技术认为，人们在特定情境下产生的行为是决定工作结果的关键，人力资源管理对人的关注从智商、知识及经验背景转向了对行为的关注。能力模型则是对目标岗位行为要求的描述。

正如人们在学习能力模型时所了解到的，能力模型作为企业人力资源管理中的重要标准，可应用于人力资源管理的各个领域，如图 4-11 所示，也能将企业人力资源管理各个模块进行系统的整合，建立企业人力资源管理和发展的体系。然而，事实的情况是，能力模型在企业中的推行和应用面临着诸多的困难。

有些人力资源管理者说能力模型很重要，它是人力资源建立体系的一个核心；有些人力资源管理者说这似乎没有什么用，基本上没看到成功的落地案例；有些公司的人说花了不少钱找外部咨询公司做能力模型，但做完之后就束之高阁了。最典型的一个案例是一家公司的人力资源中心耗费了时间、精力和时间与外部顾问精心准备了能力模型，而公司管理层认为其很难理解、不好用，最后这套模型就不了了之了。

2. 能力模型应用的关键

能力模型在笔者看来是绝对可落地、可实施的，而且是非常有效的工具。那么它所面临以上提到的窘境的主要原因是什么？笔者认为能力模型落地有 3 个主要因素。



图 4-11 能力模型与人力资源管理各领域

● 如何选择能力模型的系统

(1) 能力模型系统的分类

第一类是基于原来人力资源精算（HRM）能力模型建模的方式，它比较倾向于对组织内进行统计和计算。

第二类是基于人力资源开发（HRD）的能力模型体系，它背后有很多行为心理学的研究，从而使它的使用方法和落地方式与第一类系统略有不同，它的主要代表是 Lominger 和 DDI。

第三类是国内一些咨询公司做的能力模型体系、岗位模型及任务模型。

(2) 选择能力模型时的关注点

① 在企业快速发展扩张到成熟期时，通常能力模型会关注于：过去是如何成功的，以及确保现在快速地复制。通常来说，能力模型是对岗位设立一个标准，这个标准建立在过去相对比较成功的方法方式上，从而对这种方式进行快速的复制，使得人们能够迅速占领市场。

② 人们需要做一些变化以适应战略或新的市场环境时。例如，这两年特别热门的互联网思维、传统企业如何向互联网转型等。那么在这方面，可能没有大量

过去企业中现成的成功经验，需要通过访谈、对标、行业研究和战略对接等方法，来决定需要怎样的能力来支持方面组织实现战略转型。

所以不同的系统，它针对的是不同的聚焦点和不同的落地方式。有的系统针对的是从过去到现在的成功经验的摸索和总结，从而进行复制；而有的模型则侧重于对现在和未来的展望及进行一些探索，在这过程中人们需要具备哪些能力。所以选择不同的系统来决定落地的有效性。

- 建立模型过程中的专业能力

能力模型是否成功和持续落地，跟三类人有关。

第一类是外部顾问，他们会带来一些理论模型、落地系统和行业信息。

第二类是内部顾问，通常由公司人力资源管理者、组织发展或企业大学相关专业人士来扮演这个角色。

第三类是最重要的人群，称为直线经理（Line Manager）。

在当今，能力模型构建的技术和体系的成熟度越来越高，很多咨询公司的专家顾问已经能够快速帮助企业搭建能力模型。但是根据笔者的观察，发现有的顾问帮企业做出来的模型会偏通用化，缺少定制的内容。举个简单例子，对于很多公司的能力模型，如果仅换一下公司名，那么这个模型似乎看起来也可以使用。这可能是很多模型不易落地的原因。

为了确保外部顾问能够更好地搭建能力模型，笔者的个人经验是：内部顾问要多向外部顾问提问题和取经；同时由于外部顾问对组织的了解并不像内部顾问这么高，所以能力模型持续落地，笔者认为最重要的一点就是需要有外部的顾问来对内部的顾问（不要是个别一两个人，而是一群人）进行培训和辅导，从而确保他们有持续的建模和修正模型等方面的能力和经验。

最关键的是第三类人——直线经理是否真正地了解和认同能力模型。那么如何让业务经理认同是一个好的事情呢？首先要自上而下地开始认为能力模型是个好的东西，一层一层地往下传递；其次要真正融入到他们的工作中，如跟绩效挂钩、跟人才盘点挂钩，总之要真正地跟他们的业务相关，并且要让他们知道这个模型对他实现业务是有帮助的。

- 过程指标和结果指标或者领先指标和滞后指标

首先不得不说明能力模型是非常重要的，绝对是人力资源管理一个很核心的模块，但同时又不得不说它的特点：它是一个中间件或一个过程指标。有了它，人力资源管理者们很多事情能够有理有据地实施；没了它，很多工作感觉就是“点”，而不是在“面”上的考虑。

所以，根据笔者的经验：应该避免在公司内大量地宣传一个过程指标，而应该阶段性地或快速地产出一些结果指标，特别是内部客户——业务部门的经理们特别关心的一些结果指标或他们听得懂的结果指标。

使用迭代思维，不断地在能力模型的各个领域——招聘、业务转型、绩效管理和薪酬核算等方面持续不断地取得成绩。

因此，能力模型是可落地的。它会受三个要素的限制：第一是如何选择能力模型的系统；第二是外部顾问、内部顾问和直线经理对这块专业的了解；第三是不要过于关注在过程指标上，而是定期通过里程碑的方式找一些阶段性结果指标。这样能够帮助能力模型持续地去落地。

3. 波司登能力模型应用实践

波司登商学院成立以来，即推动建立以能力模型技术为基础的人才管理体系，目前，主要应用于人才选拔、绩效管理及员工发展方面，在介绍波司登能力模型的应用实践之前，先介绍一下波司登的能力模型。

波司登能力模型最初是基于（美国智睿 DDI）公司的能力模型技术，在 DDI 公司内又称为“成功典范”，之后美世咨询在做薪酬体系时对模型层级做了微调。为了读者方便理解，在本文中以 DDI 的“能力模型”来做介绍。

由图 4-12 可以看出，一个完整的模型应该包括：岗位需要具备的专业知识、工作经历、展现能力和行为，以及个性特征。

接下来将逐一介绍能力模型技术在以下方面的实践。

- 能力模型技术应用于人才招聘与选拔

先说这部分是因为它的落地速度较快。在波司登，从搭建能力模型到培训面试官再到开始真正使用的跨度仅历时一个多月。

完整模型



图 4-12 DDI 的“能力模型”

人才选拔包括外部人才的招聘，以及内部以晋升和任命为目的的人才选拔。

在组织中，人才选拔的正确决策相较于人才发展更为重要。其原因在于：模型中的个性、历练等方面有许多特征是无法通过发展或短期的培养来提升的，如果这些特征对于组织或目标岗位特别重要，那么在人才选拔时就寻找和关注这些特征，更有助于组织达到绩效目标，同时也减少了培训发展的投入。

波司登在人才选拔，尤其是重要管理岗位的内外部分甄选时，能力模型技术的应用在于：

① 对于目标岗位有清晰、明确的画像，明确目标岗位在知识、经验、个性及能力上的要求，组织在人才选拔时就能更加精准。

② 基于能力模型的各项行为描述，采用结构化的行为面试法，有助于更准确地衡量候选人每项能力的量度。能力是通过行为来描述和评判的，因此在评估候选人能力时，通过挖掘过往情境下的行为表现，可以评估候选人的能力水平，并相对准确地预测其未来的行为倾向，即能力表现。

如图 4-13 所示，针对每项能力，都可以设计标准的结构化面试问题，面试人员掌握了这套面试选拔技巧，每次面试时都能够非常准确有效地提出高质量的问题与候选人互动。通过培训，一位合格的面试官收集一个能力的三个行为事例

(STAR), 需要 7~8 分钟时间, 如果按照一个岗位 6~8 项能力来看, 一个面试在 1 小时左右就能收集到非常有效的信息来做决策了。

事先计划的行为问题

计划与组织能力——为自己与他人制定行动方案, 确保工作有效完成。

关键行为

- 设定优先次序
- 确定任务和资源
- 进行日程安排
- 善用资源
- 保持专注

评分

1. 我们都曾因为面对过一些无法预料的事件而虚度光阴。请讲一次发生在你身上的经历。

2. 与我分享一个例子, 即当你需要与其他多个同事共同做一个项目时, 你如何做出调整去避免时间上的冲突?

3. 讲一次你曾负责去确定任务、时间日程, 并为你所负责管理项目排定进程表的例子。请描述你如何制定一个项目计划。

情况/工作任务	行动	结果
---------	----	----

建立完整 STAR 的跟进问题

关于情况/工作任务:
描述关于……的情景。
你为什么……?
环境情况如何?
你做何反应?

关于情况/工作任务:
描述关于……的情景。
你为什么……?
环境情况如何?
你做何反应?

关于情况/工作任务:
描述关于……的情景?
你为什么……?
环境情况如何?
你做何反应?

关于动力适配性的跟进问题

你满意/不满意的程度? 你感觉怎样? 你喜欢/不喜欢什么?

图 4-13 面谈指引

③ 能力模型技术也解决了一直困扰人力资源部门和业务部门在人才选拔时的职责分工, 使得各职能在人才选拔中发挥所长。

在以往面试和选拔流程中, 往往是人力资源部门和业务部门都要分别进行面谈和评估, 为了对候选人有完善和足够的了解, 人力资源部门和业务部门都会对候选人进行全面的面谈, 一场面谈至少 1~1.5 小时, 而糟糕的是, 双方花费了双

倍的时间却收集了相同的信息，而候选人会觉得：为什么我面试了不同的人却回答了一样的问题，他们为什么不能一起面试我？

事实上，人力资源部门与业务部门在面试选拔时可以各取所长。波司登对业务部门经理和人力资源部门在面谈选拔中分别负责收集的信息做出了明确的分工。其中，业务部门应该更多收集候选人在知识、经验及团队适配方面的情况；而人力资源部门则是收集候选人个性特征、能力，以及组织适配方面的信息。这样分工明确，也能够尽可能全面地收集候选人的信息，之后人力资源部门与业务部门再坐下来共同汇总信息做出决策。候选人也会感觉组织的内部管理非常有序，既专业又高效。

④ 能力模型技术使得人才选拔各环节的评估人员统一了语言，在商讨重要岗位的人员任免时确保在同一标准上对话和决策，不仅增加了管理效率，更重要的是，这样的做法规避了许多因信息不对称而可能存在的风险。

一个重要的面谈选拔一般至少有两个面谈环节，每个环节的面试官需要将面试收集的信息进行共享，以做出人员的任用决策。而结果往往是面试官们的意见存在分歧。在没有能力模型技术时，面试官们都是以站在各自对岗位的理解和看法来收集候选人信息并发表意见的，这样的结局是每方都很难说服对方，或者最终以意见领袖的意志为最终结论，却无法更公平和客观地评价一个候选人与目标岗位是否真的匹配。

能力模型技术对目标岗位的描述是客观且一致的，每位面试官在面试之前既对目标岗位的要求有了清晰的了解，再按照各自的责任收集相应的候选人信息，最终在意见讨论的环节，也能基于同样的标准对收集的信息进行评判，同时对候选人的缺失和风险进行取舍，从而达成一致的意见。

● 能力模型技术应用于绩效管理

由图 4-14 可以看出，公司的绩效考核体系不仅包括工作必须获取的成果，即工作责任和目标，称为“结果指标”，同时还包括能完成这些工作成果所需的行为标准，这些行为标准所代表的相关能力支持工作的结果达成，称为“过程指标”。任何一套完整的绩效管理体系都需要包含这两项指标，仅关注“结果指标”的增长，而不关注“过程指标”，是无法通过能力的提升获得业绩增长的，在经过企业快速扩张之后的成熟期，单一的业绩考核机制不仅不能带来工作结果的改善，还

有可能导致作假等不道德行为，以及短视的破坏性增长，为企业长期稳定的发展种下恶因。

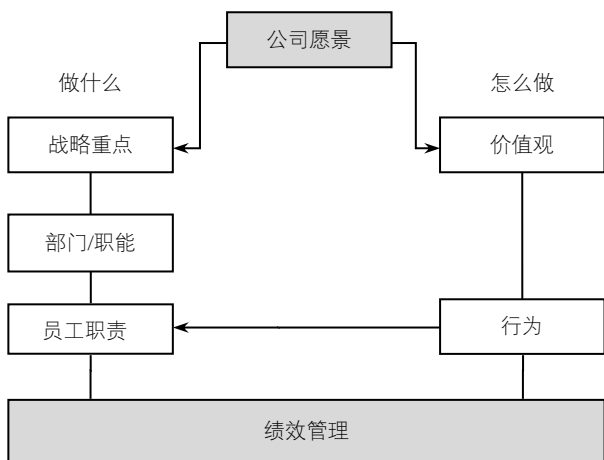


图 4-14 绩效考核体系

波司登集团在绩效考核体系中导入了能力模型技术。首先，针对员工级管理层，采用能力模型技术明确了员工的能力标准及各层级领导者的领导力标准，每月对员工和管理者进行行为考核。由直接上级根据下属的工作表现进行评分和反馈，同时行为考核的结果还直接用于员工和管理者的个人发展。

其次，能力模型技术应用于将公司的价值观转化为行为标准，作为高层管理者年度 360 度考核的依据。每年管理者 360 度评估结果将出具相对完整的评估报告，并将评估结果对被评估者进行反馈，帮助被评估人了解自己在别人眼中的行为强弱项。

● 能力模型技术应用于员工发展

能力模型技术应用于员工发展将针对能力模型的员工发展更能有的放矢。员工和管理者们不再盲目地参加培训课程和学习项目，而是根据自己的能力强弱项有针对性地选择，这不仅避免了公司培训资源的浪费，还提升了员工发展的效率。

绩效考核中的个人行为评估结果及管理层的 360 度评估结果，都在某一程度上反映了被评估者的能力与期望标准之间的差距，这就为员工发展的后续计划提供了依据。

针对每项能力都准备了大量的发展建议，这些建议包含了一些工具技巧的使用、行为改善的方法及有帮助的资源。

例如，图 4-15 为计划和组织能力发展建议。

计划和组织能力的发展建议，包括以下四类可行的方法。

① 阅读书籍的推荐。商学院自建的图书馆定期更新并推荐优秀的读物，每年接收内部员工借阅。

② 推荐学习的课程。结合能力模型，商学院为每项能力模型都匹配了几门线上线下课程，员工及其上级都可以根据评估结果选择适合的培训资源。

③ 接受上级的辅导。在整个集团体系推行一套能力模型技术，不仅用其来推动整个人才管理体系，更重要的是还从高层到员工统一了管理语言。从管理层推行以能力模型技术为基础的领导力发展，管理者对于能力模型的技术和应用相对熟练，能够针对下属能力上的不足，给予辅导和训练。

④ 行为改善的方法和工具技巧使用的工作建议。结合每项能力模型的行为描述，发展建议中给予了各项行为改善的建议方法，以及可参考使用的工具和技巧，这对于员工在工作中练习改善有非常实际的价值，而不仅只给出“你应该更多地聆听他人”、“你应该控制自己的情绪”等诸如此类空泛的命令。

基于能力模型的发展建议是一套非常实用的指南，从行为改善的角度出发，更明确地给予马上可以行动的建议和方法，并且符合 10-20-70 的原理，10%的发展来自学、阅读；20%的发展建议参加线上线下的培训与学习；70%发展建议通过工作中实践和接受来自上级或同伴的辅导和反馈获得提升。这套发展建议最大的改变是使得员工从以往被动等待公司安排学习和培训，转变为员工根据指导建议自行寻找提升的资源 and 机会，加强了员工发展的自主性，也使得公司各项发展资源利用率大大提高。

综上所述，能力模型技术是一项非常专业且有效的工具。

第一，要使其真正在企业中推行落地，前期选型非常重要，需要紧密结合公司的战略发展要求，才能使构建的能力模型是适用的。

第二，担当能力模型技术的人力资源管理人员需要掌握足够的能力模型专业技术，只有了解其原理和技术，才能有效地使用。

计划与组织能力

替自己与他人建立一套行动细项，确保工作有效完成。

关键行动：

- 设定优先次序—区分较重要及次重要的活动和任务；适当调整优先处理顺序。
- 决定任务和资源—将项目与任务细分为工作活动，并列出所需设备、物料及人力。
- 安排工作进度—为自己和他人分配适当时间来完成任务；避免时间冲突；制定时间进度表和阶段性目标。
- 善用资源—善用可得资源(如人力、流程、部门及工具)，有效完成工作；协调内外部合作伙伴。
- 保持专注—有效运用时间，防止不相关的事情分散注意力，干扰工作完成。

发展活动

自我发展

- 分析自己如何运用时间。用时间表记录自己做些什么，花了多少时间。找出浪费时间及效率欠佳的地方。
- 保存一份“待办事项”表，并排列其优先级。
- 在项目完成后，召开追踪会议，了解产出的质量及完成期限是否符合当初所订的标准。
- 更有效率的运用时间。试着将工作聚集起来，例如，每天固定一次或两次回复所有的电话，避免其不断地打断你手边的工作。
- 画出一幅资源配置图，以追踪委派任务及执行者(不论是人或设备)的情况、时间及期限等。
- 找出每日的工作模式(如，何时完成特定的工作、休息时间、午餐时间等)，并将这些时间与你的生理状况做比较。
- 在项目进行的过程中，定期召开会议以了解指定任务的进度，确保达成无误。
- 尽量不要在工作中途停下，去处理另一个工作。
- 寻找辅助工具帮助自己变得更有组织力。

伙伴协助

- 在上司的协助下，分析有效及无效的任务，请求给予指导，找出未来可以应用或需要修正的行为；订定适当的控制/追踪系统来排除没有效益的程序。
- 检讨组织的愿景、价值、使命及组织、部门与个人的目标，作为处理事情优先级的参考，并与你的上司一起讨论。
- 自愿与计划及组织能力很好的人共事，并请其就你的方法提供回馈。
- 请一名以工作管理见长的同事来观察并分析你的项目管理技巧。

图 4-15 计划和组织能力发展建议

第三，能力模型技术的应用是一个庞大且美好的系统工程，在企业中推行，切忌急于求成，也切忌完美主义，需要结合公司的发展阶段、管理层的接受程度和理解水平，以及其他人力资源配套体系的完整程度逐步落地。

第三，也是最关键的，不能因为能力模型技术是人力资源管理的专业技术，就导致人力资源部门闭门造车。能力模型技术需要在全公司推行并应用到人力资源的其他领域，需要从上至下，从高层到中层再到员工都学习和理解这项技术的基本理念，认同并愿意在工作中应用这项技术，人力资源部门还要承担宣导、教育的重要职责。

能力模型技术的推行是一项系统工作，要考虑推广的步调和节奏，才能让这一优秀的管理技术在企业中发挥其价值，支持公司未来发展。

第 5 章

企业大学的人才培养模式

5.1 从舍不得到离不开，京东大学的颠覆培训

京东大学高级总监 马成功

1. 来自“传统”的挑战

在中国，几乎所有规模型企业都在开展培训工作，它们或者在人力资源部门下或者独立成部门以凸显老板对于员工成长的重视，京东也是其中的一员。刘强东董事长自创业之初就非常重视员工培训，我们的培训团队一直保持着较高的人员数量，更在 2012 年从人力资源团队独立出来，成立“京东大学”，成为和业务部门并行的一级部门，直接向首席人力资源官汇报工作。

一般来讲，一次培训会起源于一个需求，它可能来自某个部门领导、某个 BP 或者 TD 同事的安排。然后，培训小伙伴们去招生，安排会场、讲师、食宿、交通。最后，填了份大家都满意的问卷，领导一看分数挺好。大家都很开心，这应该算是一场还挺顺利的培训，完成了 30 人或 50 人的覆盖。

那么，我们成功了吗？

如果说你是一家几百人的公司，这样也还说得过去，大不了多做几场就都覆盖了。但是，如果说你的企业像京东这样拥有数以万计的员工并且数量还在持续高速增长呢？另外，果真那个看上去不错的评分就能说明一切了么？相信很多人对这个问题的答案都心知肚明。

那么，让我们一起来颠覆传统培训。

尝试思考一下下述几个问题：

- 什么是培训？
- 培训的目的是什么？
- 是不是一定要培养人？
- 是不是一定要开发课程？
- 是不是一定要上课培训？

你会发现很多公司都认为“培训=培训人+开发课程+上课培训”，这似乎是天经地义的。但或许我们可以从另一个角度看待这个问题。

什么是培训？培训的目的是什么？福利层面不是本文探讨的方向，简单来讲，我们认为培训是通过对人的能力在行为层面 **GAP** 的满足、提升，最终解决业务问题。这一目的要求培训工作最终着眼于问题的解决，一言蔽之，培训应该是有用的。

是不是一定要培养人？培养人是人力资源或培训部门的逻辑，而不是业务部门的逻辑。业务部门最关心的是，某个问题在合适的时间和地点，能不能快速得到解决。即使业务部门发出的需求，基于管理者的水平和眼界，很多不乏是假需求，这时候培训部门的介入是承担着极大的组织风险的。

是不是一定要开发课程？很多人都学过 **ADDIE** (**A**nalysis, **D**esign, **D**evelop, **I**mplement, **E**valuate)、**ISD** (**I**nstructional **S**ystem **D**esign) 等课程开发的方法，但是很多知识和案例，通过漫长的步骤，等你开发完就已经过时了，尤其在互联网这样一个快速发展的行业，还有必要开发吗？

是不是一定要上课培训？这个问题是从效率角度考量的。现在大家都很忙，时间已经成为稀缺资源，有没有哪种方式可以不集中上课还能解决问题？另外，如何让学习变得简单、快乐？这个问题是针对越来越多的所谓“新生代”员工提

出的。年轻员工的成长环境和思考问题的角度与前一代人有了较大的差异，让员工心甘情愿，也让组织心甘情愿，这是所有企业都面临的问题。

2. 从“舍不得”到“离不开”的培训

如果说互联网思维对于培训改造是个引子，那么它最大的效用就在于重塑传统培训的投放路径和呈现形式。当互联网这张大网张开时，你会发现以往我们在很多维度、单点进行的工作竟然可以神奇地放在一起考量——而且好像它们本来就应该在一起。

我们讨论知识习得、OJT（On the Job Training）、学习路径、学习地图、梯队建设、领导力资质模型、导师、引导技术、反馈、培训跟进、培训评估、课程开发、项目管控、E-learning、M-learning……甚至知识管理，当转换角度，从学员角度重新审视这些时，它们其实都在一张“网”里。这张网既包含互联网带来的技术改变，也包含传统培训理论和互联网思维碰撞后产生的新思路，所以它不仅存在于网上，更是一个包含线上线下多种形式的组合体。

它发源于一个本质问题——“有用”，没用就没有关注，没用就没有粉丝，这是互联网的基本逻辑。借助互联网的思路 and 工具，培训课程或形式被“产品化”。基于这种新的产品化模式，培训可以转换为许多种线下和线上的方式，并且可以非常容易地实现相互间的连接。因此，培训将实现不仅是 E-learning 时代在地点和时间上的 anyone（任何人）、anywhere（任何地点）、anytime（任何时间），这仅仅是形式上 1.0 的互联网，2.0 时代将会实现内容、教学设计、社交全面打通、任意流转的 3 个 any（任何）。最终，培训将会以一种“所需即所给，所见即所得”的动态体系出现。所有培训将精细化到“场景”的概念，培训内容将以特定场景下的任务、困难点为基准开发，以某种手段直接将内容和学员建立连接。这个体系的核心首先是要有一个庞大的信息库，其次是对场景有一个自动判断能力或者是简单的手动模式，最后是建立连接的方式，比如微信里面的推送就是类似的一种形式。

这个过程将分为两个部分：“舍不得”和“离不开”（见图 5-1）。产品化是之间的过渡点。在“舍不得”阶段，培训产品呈现出的形态是点状的、轻量的，重

点解决当下的某个需求。它们会让学员或局部条线的组织管理者感受很好，直接解决某个问题，感觉被关注。京东内部称为“甜点”，相对来说这是一种“轻模式”，培训部门做好自己的分内工作就好了，而大家的感受是这个很棒很有效，当员工某一天离开公司时非常纠结，说这家公司的培训不错，离开有点“舍不得”。那就起码说明我们的工作在这个层面做到位了。但以整个组织的视角看，这一阶段缺乏体系，不能总体解决人才系统问题。组织机器需要“正餐”。正餐来自两点，一是规划，二是解决方案。规划层面涉及多个角色，除了培训部门，TD、OD、BP 以及其后的 C&B、人力资源信息系统（Human Resource Information System）等整个人力资源系统和业务系统都要牵扯进来，我们称之为培训 O2O。它不只是培训形式的线下线上问题了，正餐是一种“重模式”，它需要的不只是培训部门的能力，更需要整个人力资源部门，甚至最高层的决心。解决方案则首先来自明确的内部体制和培训产品的极大丰富以及对核心组织需求的解决能力，工程浩大，一旦建成将成为组织和个人都离不开的支持体系。员工会想都不想离开公司这件事，他觉得离开公司，虽然可能获得更高的薪酬，但很难做出绩效，没有另外的体系让他把工作这么容易做出来，那他就“离不开”。

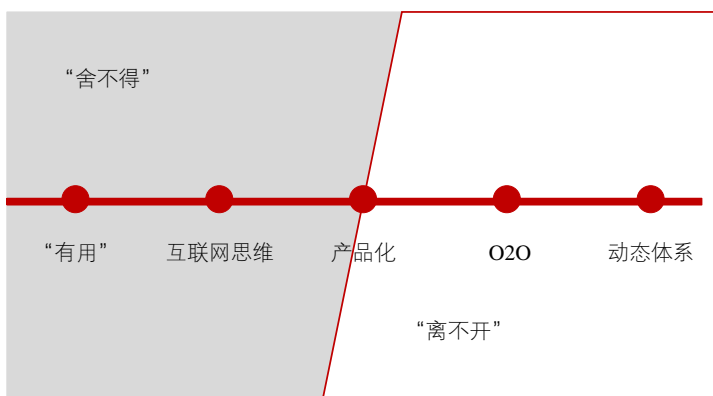


图 5-1 从“舍不得”到“离不开”的过程

3. 以互联网思维审视培训

什么是互联网思维？

对互联网思维的解读有很多，不论怎样解释，最终应该落在用户上。我们的

一名“90后”同事做出了这样一种诠释：“互联网思维，堪称简单粗暴。即以最快速、最直接、最易懂、最好操作的方式，直击用户内心深处最直白、最原始、最人性的想法。让这个人，能更快速方便地去做日常生活中已经在做，并且还做习惯了，而且还有很多‘槽点’的事情。可怕的是，互联网用这种简单粗暴的方式，解决了这些‘槽点’，还让用户一见如故、相见恨晚、齐呼万岁、誓死追随，于是便形成了‘脑残粉’，也带来了经济。”简单、犀利、直接！

在我看来，互联网思维集中谈的就三点：

第一，痛点。什么是痛点？说白了就是他们到底想要什么？你对用户的痛点，哪怕微小的痛点有没有觉察？痛点有真真假，也分层次，你不能仅仅做传话筒。准确地识别出对方的痛点是作为培训顾问或者称作绩效顾问的基本功。

第二，尖叫点。你有没有设计出让用户尖叫的产品？这里面包含着互联网行业的一个基本能力——“产品化”。同样的内容，以什么形式和方法进行组合，更有利于用户接收，这是对培训开发人员的新要求。

第三，引爆点。这么好的产品能不能让大家快速使用？背后的逻辑是营销推广能力。

对于培训团队人员的招聘，一般我们会看：第一，会不会讲课？第二，会不会开发课程？第三，会不会班级运营？我称之为传统培训的“老三样”。当互联网思维介入后，我发现另外三项能力必须得到重视，即互联网培训的“新三样”：

第一，社群运营。当学员走出培训教室时，这场培训就结束了么？事实上，真正的学习转换这时刚开始，只是在互联网工具还没这么发达时，这个转化工作比较难于实现，成本较高。我们有很多培训课在结束后都会建一个群。这个群该怎么玩，能不能帮助大家学以致用，考量的就是社群运营能力。比如，我们有一门韩语课程，讲师是公司的韩籍员工。在讲完第一次课后，学员们一起建了群，然后每天他们都会在群里用韩语问早，讨论一些学习问题，后来这个讲师发现他一个人回答不了，于是召集了几个韩国留学生进来答疑。现在，他们还会自发定期组织聚餐、聚会什么的。你会发现，在这个工程中，学习在自然而深刻地发生着。这是一堂课远不能实现的。

第二，多媒体制作。我们做课程都知道字不如表，表不如图。相较于图片，

视频实际上是内容含量更好的载体。如果一门 40 分钟的课程用 5 分钟能够解决，为什么我们还需要花那么多时间呢？我们新员工里原来有一个财务课，就是教大家怎么报销。在还没有遇到这个操作时，听这个课程是非常枯燥的，而且根本记不住。后来我们把它改成三段 5 分钟的视频，一个讲如何区别提报的类型，一个讲怎么操作报销系统，一个讲怎么贴票投表。这个问题一下就解决了，而且也不用占用新员工训练营的时间了。

第三，爆点营销。在公司内部，部门林立，信息繁多，事实上我们面对的是一个“信息冗余”的环境。在这么多内部信息中，你能不能像市场人员一样，去引爆市场，让培训信息在第一时间被更多人捕获？例如，在京东，我们现在特别强调一点：内部课程广告要用什么样的语言来引爆眼球，让更多的人扫你的二维码，让更多的人抢着去报名。

互联网思维对培训最大的影响是，培训要产品化。在我看来，培训产品可以分为三类：应用级产品、平台级产品、生态级产品。

应用级产品是指针对某一特定目的或目标的培训产品。它可以是一门线下课程、一门线上课程，也可以是一个文档、一篇文章等。这两年很火的微课程，也算这个范畴。比如，京东也经常搞各种技能大赛，把这些分拣、配送等技能冠军的小技巧拍下来，配上音乐字幕等，这就是一个小课件。它能大大缩短培训时间，高质量解决客户的某个问题。

平台级产品覆盖面更广，涉及的人群也更多。它不是一门具体的课程，而是一个场，一个可以汇聚人和知识流通的平台。比如，很多企业也都在做的 KM 问答平台、京东内部视频平台、京东 TALK 演讲活动等都属于这种产品。它更多的是通过设立巧妙的机制来推动学习和成长。

生态级产品我们刚刚开始摸索。对内我们希望构建起一个解决驱动、标准、资源、运营等问题的整体学习生态，对外我们在构建一个电商行业人才培养的大平台。我们将帮助供应商和其他合作方更加电商化，另外，还将和高校合作，共同培养适合电商企业需求的人才，从而构建一个良性的生态圈。生态的意义在于所有参与方“自主”地在其中寻找自身价值点，并推动生态的有序发展。

4. 推动 7 万人的学习实践

“在减少一半费用、一半时间的前提下，保证培训质量不变。”这个逻辑很多人都不能接受，他们认为，如果费用减半，时间减半，怎么可能保证培训的质量？通过在京东的实践，我们发现，用互联网思维来做培训，在节约成本和时间的情况下，质量很可能会变得更好。这是互联网给培训带来的无限想象空间。下面，我从四个方面来介绍一下京东的做法。

（1）有用

“有用”背后跟的词叫“黏性”。前文已经提到，这是互联网背后最根本的逻辑。互联网公司所走的模式跟传统企业不太一样，传统企业更多的是用工业模式思考，考虑怎样用最小资源获得最大回报，它会在意最直接的投资回报率。而互联网呢？“羊毛出在猪身上”。这是思考维度的差异。在大数据时代，其实是入口模式、流量模式，所以很多互联网公司都在冲流量。烧钱、降价、免费把人数增加上来，人数越多，存活时间越久。人来了，其次就是黏性。这里涉及了维度之争。显而易见，一个月上一次要比一个季度上一次的纬度高一个段位，纬度越高才好和对手竞争，所以那么多公司在看留存度、活跃度。黏住用户才能让用户频繁地使用你的产品。

在组织内部培训怎样才能做到有用？我们要认清我们的客户是谁。我发现很多培训工作者都把人力资源体系的领导或者培训体系的领导当成了客户，很多报告做得很漂亮，但给学员的东西不漂亮，这是个大问题。我们认为，培训的客户是学员及学员的上级。那么，如何才能体现有用？很简单，在培训之后，学员有没有主动给你写过感谢信？有没有后续的行动计划？上级是怎么看这个项目的？或者某天培训部去业务部门拉一下赞助，人家愿不愿意给你帮助？其实这背后都是有用的体现。只有学员的主动关注才说明你价值。

有用的核心就是对客户痛点的关注和解决。而不同人群的痛点是有很大的不同的，需要区别对待。

我们发现对于专业人员而言，尤其是一些资历比较深的专业人员，他们的痛点是“想转成管理岗”、“不受重视”、“没有话语权”。与之对应，我们设计出的尖叫产品的思路是“给舞台”、“给机会”。最终，我们设计出了两个引爆的产品（都

是平台级的)，一个是京东 TALK，一个是京东 TV。京东 TALK 类似于 TED (Technology、Entertainment、Design，技术、娱乐、设计)，用演讲秀的方式，分享专业领域里关键的内容或技巧。每个月一期，每期都是 4 位演讲人，每个人约 18 分钟，其中一个会请公司外部的相关话题专家。这样来参加的人可以在 2 小时内听到同一主题不同专家的分享，信息量大，但是也容易疲惫。京东 TALK 不属于培训班，更像一台节目，但它是个有学习价值的节目。有了京东 TALK，我们发现其实不需要开发课程，选对人和主题就行了。并且我们惊喜地发现，现在已经不需要我们自己去组织，各系统的同事会自发报名来当演讲人，连外部嘉宾都自己搞定了。现场我们会安排录像，进行全公司分享。第二年后，各分公司发现这个模式很好用，于是纷纷要求开设分会场。京东大学统一向各分公司输入包装设计、演讲辅导方法等，各地就可以独立操作了。

京东 TV——京东内部的视频平台，最早是董事长刘强东要求开发的，目的是让全员听到他的讲话。我们发现这是一个非常好的手段，就将它的功能不断完善起来，也会做一些自制栏目放上去，同时也鼓励员工自己传些视频上去。比如我们做了一个叫作“对话京东 manager”的节目，每周一期，请各部门总监去介绍自己部门。原来我们以为只会有本部门和相关同事去看，但现在我们发现每期都会有几千甚至上万的点播量，这对于跨部门沟通了解有了很好的帮助。像前文提到的报销小视频也在这上面，财务同事遇到其他同事不会提报了，直接把视频链接发过去，十几分钟他们自己就学会了。每月我们还会将线下一些重要的业务方向公开课都录制下来，上传到平台，叫“京东视频公开课”，也很受欢迎。搭建这个平台不需要特别开发课程，也达到了内部关键知识传播的效果，因为可以反复观看，也节省了很多开设线下课的成本。现在京东 TV 上线一年多，已经有超过 180 万的点播量。

对京东这种高速发展的企业，公司缺管理者，而对管理者而言，他们的痛点就是缺时间。有没有一种培训方法，既不占用太多时间，又能切实提高学员的领导力水平？经过研究我们发现，“以考代培”就是这种尖叫的产品，与其上课，不如考试！把要学的资料、书籍、E-learning 都打包好给他们，怎么学我不管，到了时间就集中起来——考试！不通过就重考，考过才能走，考试结果通报人力资源

部门和直属上级。我们在领导力培训中强调，“管理者”就是磨炼出来的，要通过不断地自我反省和修炼来提升管理能力。为此，我们搞了一个培训项目，叫“百里夜行军”，从晚上 11 点徒步走到早上 6 点。在这个过程中，没有人投诉我们，也没有人抱怨我们。很多人都表示收获很大，不但锻炼了意志，还明白了坚持的意义。有用，就不会有抱怨。

京东有七万名员工，80%都是一线员工，尤其是仓储和配送的兄弟们占据半壁江山。他们有四个痛点：一是学历低，大部分都是高中或初中学历；二是工作环境相对艰苦，没有空调；三是没时间参加培训；四是没有茶歇。没有茶歇也算痛点？事实正是如此。有一年，在培训满意度调查表里，有员工表示“公司不重视我们的培训”、“培训太少”。我们觉得很奇怪，因为根据各区域报上来的培训数据看，我们给到一线的培训是相当充分的，那怎么还会反映少呢？后来我们调研发现，员工认为参加集团组织的培训都是有茶歇的，而没有茶歇，那个叫开会。理由听起来很奇葩，但给我们的启示是，一线员工首先看重的是公司对他们是否尊重，第二才看是否学到东西。于是，我们设计了四个“尖叫”的项目：一是学历项目，二是硬件设施改善，三是碎片化学习，四是 8 元茶歇。其中，有两个“引爆”的项目。一个是“我和东哥做校友”，我们和中国人民大学合作，把优秀的一线员工集中到人民大学，让他们参加一周的学习。学习之后，他们就会影响身边的人，让员工看到公司对他们的重视和关注。另一个是“我在京东上大学/硕士”，我们和北航、人大等院校合作，为京东员工提供高升专、专升本、本升硕的机会，员工可以一边工作，一边学习。

（2）少花钱

培训一定要大投入吗？少花钱并不等于质量不好，最关键在于你相不相信内部的资源比外部资源更有价值。我们曾在 6·18 店庆大促销时做过一个知识分享活动。“6·18 大促”是京东每年的重头戏，在电商行业有句话说，没有参加过 6·18，就等于没干过电商。可是，由于发展速度太快，每年京东都有好多人是第一次参加 6·18。为了使大家能在 6·18 前在心理和生理上都做好准备，在去年的“6·18”之前，我们决定对相关的业务知识进行一次梳理。我们采取的是集体创作形式。首先，前两个月时汇集了员工对于“6·18”最关心的问题；然后借着

一次总监培训班的机会，请 140 位总监用一小时的时间联合创作出标准答案；之后，让一个编辑在两周内整理出了一本手册，再以纸质和电子版的形式传递给所有员工。这本册子收到了内部上下的一致好评。

所以说，少花钱背后最关键的逻辑叫推手，在于你能不能推动公司内部专家帮你干活。我的梦想就是让这些专家们白天给公司干活，晚上给京东大学干活。而且，他们是心甘情愿帮你干。

（3）节省时间

简单地说，三天的课程对京东太长了，我们所处的环境也逼着我们不断思考——假如传统培训用三天时间，我们能压缩到一天，甚至一小时吗？

这里面首先有我们的一个假设。培训都讲究所谓 **ASK** 的习得，即态度、技能、知识。从这个排序就可以看出来，传统培训中我们认为比起态度和技能，尤其是技能，知识培训是最简单、最不重要的。但是，我们认为在今天的环境里知识习得是最重要的培训领域。原因有三点：第一，今天的人才储备率高于 10 年前，企业不需要在技能层面从零开始培养员工，而很容易从市场上获得；第二，“80 后”、“90 后”的知识学习转化能力明显强于“70 后”，他们通过网络、书籍就可以完成许多技能的学习；第三，学习是一种开启后自发延续并完成的过程。

以前我们的新员工培训都是两天三晚，相比一些大型传统企业那种七天、半个月、三个月的入职训来说，我们已经很短了，但是对我们来说还是太长了——每个月单是北京总部就有数百的新员工入职，我们负责新员工培训的同事几乎整月不在办公室。这个效率太低了，业务单位也总抱怨，怎么办？压缩！所有公司介绍、知识类的统统改成线上形式，有文档、有视频、有课程，新员工来了第一天会收到一封邮件，里面罗列了各种需要在试用期完成的学习，我们还做了微信端信息索引。这样，入职训压缩到一天，不需要住宿，成本也降下来。这一天的培训完了第一件事就是考试，考的就是那些之前给到新人手中的内容，我们不监控过程，只监控结果。这一天主要是做文化、团队融合这类更适合当面进行的项目。

管理者也是培训的重点，常规的做法是把他们集中起来上课，但这么做很难保证效果，而且耗时太长。后来，我们发现，与其培训，不如考试。正像前文提到的，我们开发出了一个平台级的产品，叫“饥饿游戏”（类似电影《饥饿游戏》

中过关的方式)。其做法是,针对 3 000 名经理和主管,每个季度考一次,每次 30 分钟,考官是学员上级的平级领导。通过这种考试,既可以促进平级领导对其他业务的了解,还可以促进跨部门沟通。考题是提前公布的,都和京东对管理者的要求有关。在考前,我们会准备一些和考题相关的课程或辅导资料,线上和线下的都有,是否参加考前学习完全由自己定,但考试能不能通过,就要看你的水平了。这个考试对学员而言,就是 30 分钟,但如果采用上课的形式,至少得花 2 天的时间。

(4) 心甘情愿

如何让学员自发地学习?自发地交作业?之前,我们已经介绍了一些例子,如京东 TALK、京东 TV、饥饿游戏等,接下来,再介绍一个产品——“京东年级”。这也是一个生态级的产品。

我们在开发一个统一的积分体系,将线下培训、线上培训、京东 TV、文档中心、内部论坛、价值观积分等多个平台进行总聚合,员工在内部系统的所有动作都将以积分形式被记录。比如,上了一门课,分享了一个文档,上传了一个视频;等等。这样,员工的所有学习、知识贡献的行为将被数字化、显性化,有了这个数据后,我们就可以根据一定的学习项目设计,出具京东认可的专业岗位认证。而基于京东在电商行业的地位,该认证将具有相当的含金量。这个认证体系,我们称为“京东年级”。

“京东年级”针对的是经理、主管和一线员工,更高层级不适用这个体系。现在大多数人证明自己在市场上值多少钱都根据从业时间来判断,但电商行业普遍从业时间比较短,这个从业时间不能完全反映员工的真实情况。于是,我们就想出了一个“京东年级”的概念,它可以通过前述的认证体系准确反馈员工的学习和成长情况。可能某一天,一位员工离开公司时,会收到一份或几份认证证书,相信他肯定会拿着这些证书找到一份不错的工作。

认证可以分类,也可以分级,员工如果想要获得更多的证书,需要参加更多的学习项目以获得相应的积分。积分主要来自三块:一是完成学习任务,参加培训班或线上课程,并通过了考试,就可以拿到学习积分。二是贡献积分,例如,你处理这个表格很快,你用手机拍成视频,上传到京东 TV,有 50 个人点赞,就

可以拿到积分。三是任务积分，在工作中，如果你参与了部门级任务或公司级任务，并表现良好，也可以获得积分。

如何让组织心甘情愿？组织也是一个生命体，当组织生命力比较弱的时候，就不希望关键员工离开，因为关键员工离开，就意味着把知识、客户、经验都带走了。德鲁克有句话说得特别好——“组织的任务就是让平凡的人做出不平凡的事”。单个人都很普通，为什么在一起的时候，就能做出特别了不起的事情？如果能实现这一点，就说明公司的组织能力很强。那么，组织能力具体体现在哪儿？就是它能把很多个人的隐形智慧变成组织的显性智慧。因此，如果我们能通过各种方式让组织的显性智慧越来越多，组织的能力就会越来越强，老板和高管自然就会开心。

技术的进步，特别是智能终端设备，给培训带来了无穷的想象空间。培训的未来是什么？大脑主要有两大功能，一是记忆，二是想象或者思考。我们大量的时间都花在记忆上了，但是，现在很多智能终端都可以帮助我们记忆。如果遇到什么问题，也可以通过互联网去寻找答案。实际上，人脑最大的价值是思考和想象。

基于上述思考，我们有一个核心的方法论指导培训公司，称为“灯笼模型”（见图 5-2）。

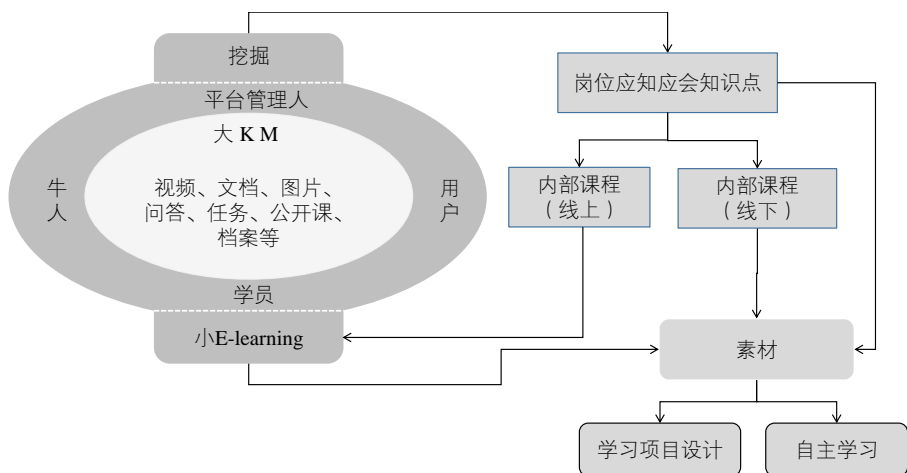


图 5-2 灯笼模型

灯笼的底座叫作“小 E-learning”，我们把它做成每个岗位应知应会知识的必修培训平台，包含项目、课程、考试。之所以叫作“小”是因为我们不认为 E-learning 适合解决所有问题，所以可以严格限制其使用范围在应知应会领域。中间大的灯笼肚子是一个大的动态知识管理库，它包含多个独立平台，比如视频、文档以及在开发的问答、图片等，在这里有不同的参与方管理、贡献、学习、使用。在灯笼的顶端，叫作“挖掘”，往往是京东大学的内部专家或业务部门的专家根据各自需要从灯笼肚子里列出知识列表，形成课程开发的初步蓝本或素材，供二次开发，开发的内容可以再次循环进库里。如果没有这个灯笼，很多内容的开发都需要原创，但现在就仅仅需要二次开发就可以，时间和难度大幅下降。这样形成了一个收集、挖掘和应用的循环。例如，前文提到的新员工培训的改版，事实上就是直接大平台里抽取列表，连二次开发都不需要，非常简单实用。

5. 未来培训：从“离不开”到“感受不到”

培训从有用开始，经过互联网思维的熔炼，进化出各种符合组织和个人的需求的产品后，进一步借由组织的力量实现了技术和制度层面的培训 O2O，最终实现了动态体系的涅槃重生，处处没有培训却处处有用。

这是我们对未来培训的无限畅想，但绝不是幻想，我们分明能够感受到它离我们是如此之近。

我认为未来的培训有两种趋势。一是用智能终端设备推动人们从记忆中解放出来，它可以让你更好更快地工作，从而留出更多的时间去思考和想象。实际上，就是“去培训化”，培训将实现从“学习支持”向“绩效支持”的转变。例如，也许有一天，我们的快递人员会带着智能眼镜去送货，眼镜会告诉他，这个货送到哪个地方，送给谁，见到客户有什么话术，可以如何推荐商品，等等。

另一个趋势是个性化，有点像私塾。不是 1 对 30 或者 1 对 50 这样的班级培训，而是 1 对 1 的。老师也许是导师制中的导师，也许是上级，他对你非常了解，从而可以开启你的智慧，让你更好地去思考和想象。又或者，它就是云中的一串数字。

让培训如空气一样，感受不到，却又离不开，时时刻刻都在使用。当这种状

态实现的时候,培训就会像空气一样,在工作中无处不在。到时候,有可能就不需要培训部门了,而最有用的价值却在处处体现着。

5.2 企业大学的内部营销

兴业证券财富管理学院执行院长 孙国雄

1. 关于兴业证券和兴证财富管理学院

(1) 关于兴业证券

兴业证券股份有限公司(601377 SH)是中国证监会核准的第一批综合类证券公司,也是全国创新类证券公司和A类AA级证券公司。前身为福建兴业证券公司(1994年成立),当时是福建兴业银行全资子公司,1999年作为《证券法》颁布后首批增资扩股公司,并与兴业银行分立并更名为兴业证券股份有限公司。

经过20多年坚持不懈的努力,兴业证券今天已发展成为涵盖证券、基金、期货、直接投资和跨境业务等专业领域的大型上市证券金融控股集团。集团拥有六家控股子公司,直接管理和服务的各类金融资产近万亿元,拥有员工3600多人,基本上拥有大学本科以上学历。兴业证券在投资研究、投资管理方面居证券行业领先地位。

(2) 关于兴证财富管理学院

从“学习是组织发展的动力,培训是员工最大的福利”到“提升员工价值,创造客户价值”,兴业证券一直践行着人才立司的发展理念,建立并不断完善自身的员工学习成长体系。2010年,为了适应公司战略转型和组织发展的需要,公司成立了业内第一所企业大学——兴证财富管理学院。

学院成立以来,以提高公司员工的财富管理专业能力和营造学习型组织为目标,不断丰富完善培训内容,建立了适合自身业务发展的培训体系,形成了一系列品牌课程,成为公司各部门与员工信赖的合作伙伴。

经过四年的努力,兴证财富管理学院几乎囊括了中国培训界的所有奖项,已经成为中国证券业最具影响力的企业大学。在证券行业创新发展的背景下,学院

将继续聚焦于公司发展战略，不断加强自身专业能力建设，发挥公司学习型组织建设中的关键作用，并探索市场化发展之路，立志成为中国金融职业教育的领导者。

2. 企业大学内部营销利器之一：高大上

企业大学的建立往往是由公司战略决定的，因此企业大学管理者要有仰望天空的能力，不仅定位要高，还要找到高定位的理论基础，并拥有配合这种高定位的培训项目和合作伙伴。

（1）高大上的定位

传统的企业培训中心更多定位在培训管理专家的角色，而现代企业大学更多地扮演着战略助推者、业务合作伙伴和员工绩效顾问的角色（见图 5-3）。

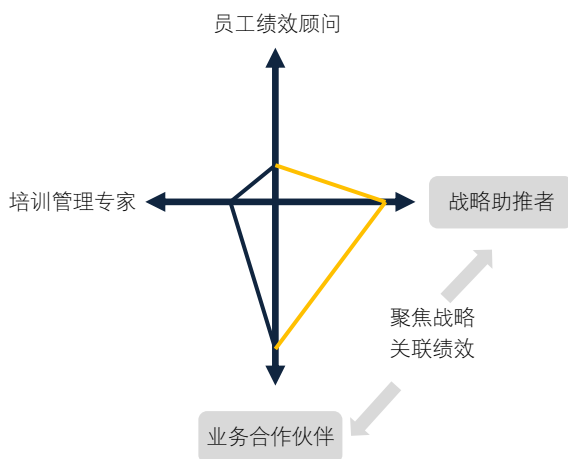


图 5-3 现代企业大学的角色转变

● 战略助推者

提升员工视野，提供公司转型与创新所需要的知识、方法与工具，推动员工成为公司战略转型的认可者、参与者、推动者与受益者，帮助公司在新的竞争条件下实现变革与转型的“软着陆”。

● 业务合作伙伴

了解业务发展需要，与业务部门一同制定业务发展决策，分析差距并通过培

训填补，将培训发展与业务发展有机结合，推动业务创新与盈利增长。

- 员工绩效顾问

置身于员工之中，了解他们的发展需要，有效评估现实水平，开发有针对性并富有吸引力的学习项目，帮助员工提升能力，进而提升工作绩效。

不同的企业大学在这三者之间可能有所侧重，如果一定要进行取舍的话，我们认为最重要的定位是战略助推者，只有站在公司战略高度，企业大学才能更大地发挥在组织内部的影响力。

（2）高大上的理论

企业大学的定位和运营，需要有效的理论支持，在实践中，下述三个理论模型对我们起到了非常大的指导作用，这三个模型正好都可以用三角形表示。

- 第一个模型是组织能力的“杨三角”（见图 5-4）

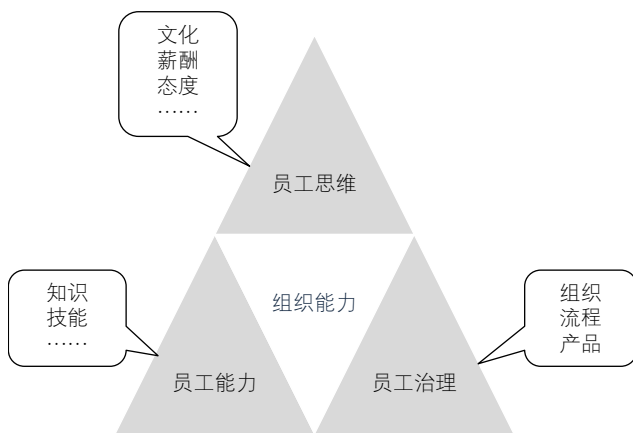


图 5-4 杨三角

这一模型的发明者是中欧国际工商学院的杨国安教授，按照“杨三角”理论，企业持续成功=战略×组织能力，组织能力是由员工能力、员工思维和员工治理三个维度组成的，这三个维度必须平衡与匹配，构成稳定的三角形结构。

杨三角理论不仅给出了企业大学存在的使命——打造适合公司战略的组织能力，同时给出了企业大学运作的具体着力点（见表 5-1）。

表 5-1 企业大学运作的着力点

问 题	追求的方向	应当思考的问题
员工态度 (愿不愿意)	员工每天在工作中所关心、追求和重视的事情与公司所需的组织能力匹配	什么是员工应当具备的思维模式和价值观? 如何建立和落实这些思维模式和价值观? ……
员工能力 (会不会做)	员工具备能够实施企业战略、打造所需组织能力的知识、技能和素质	公司需要怎样的人才? 他们必须具备什么能力和特质? 目前是否有这样的人才储备? 主要差距在哪里? 如何引进、培养、保留合适的人才和淘汰不合适的人才? ……
组织环境 (允不允许)	公司提供有效的管理支持和资源, 保证人才充分施展所长, 执行公司战略	如何设计支持公司战略的组织架构? 如何平衡并充分整合资源? 公司的关键业务流程与产品是否设计合理? ……

- 第二是国际人力资源管理协会的人力资源素质模型 (见图 5-5)

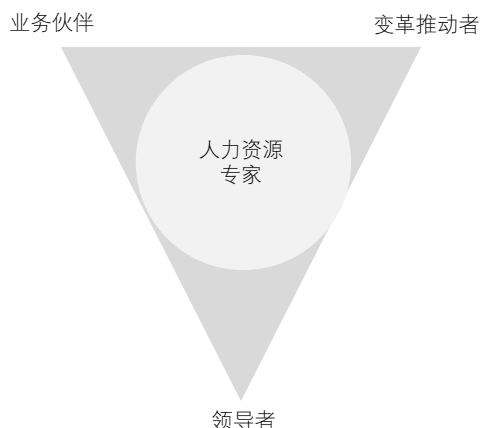


图 5-5 人力资源素质模型

长期从事人事工作的人, 容易落入“术”的层面, 也就是操作层面, 而这一

模型主要聚焦于“道”的层面，在传统的人事管理专家的基础上，要想提升自身在组织中的地位，应在变革推动者、领导力和业务合作伙伴方面下工夫。这一模型要求现代人力资源管理者应该具有 22 种素质，其中只有一种是与人事管理专家相关。

这个模型对于企业大学的每个员工都很重要，因为它不仅明确了企业大学的定位，对于企业大学员工的素质也提出了具体的要求。早在 2012 年学院建立之初，我们就进行了全员认证。现在看来，通过这次认证，不仅让每个员工有一个专业的外壳，显得高大上；更重要的是统一了思想、目标和内部沟通语言。

- 第三是冰山理论与 ASK 模型（见图 5-6）

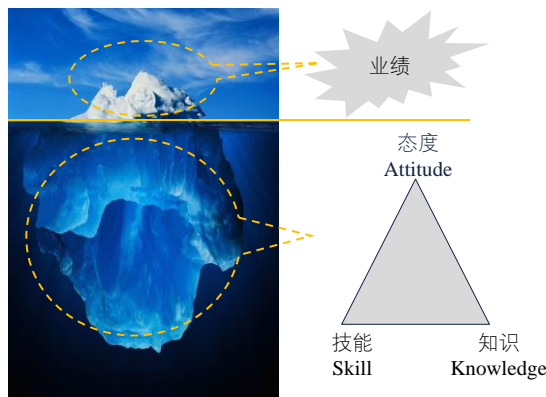


图 5-6 冰山理论与 ASK 模型

从表面上看，员工绩效水平低是缺乏相应的知识与技能，传统的培训更多的是解决员工“会不会”的问题，而根据“冰山理论”，员工“愿不愿意”的问题更为重要。

随着科技的进步与员工基本素质的提升，仅依靠传统的课堂式培训已无法满足培训的需要。应当针对不同的培训内容，采用混合式的培训方法，通过多种形式，提升员工的参与度，促进“从培训到行为、再到绩效”的转化度，即 ASK 模型。大多数管理者都熟悉这个模型，但是往往忽视态度层面的培训（见表 5-2），或在这方面办法不多。近年来我们尝试通过教练技术，取得了不错的效果。

表 5-2 不同培训内容的培训方式

培训内容	培训方式
态度类培训	学习宣导、体验分享、标杆示范、导师辅导、行动反思、教练技术
技能类培训	动作分解、示范分解、模拟演练、实际运用、反馈改进
知识类培训	阅读理解、案例分析、专业应用、考试测评、综合运用

（3）高大上的项目，最前沿的话题

● 各类境内外研修

与外部专业机构合作，组织中高层管理人员前往美国、欧洲，进行包括领导力、财富管理、资产管理、固定收益等主题的研修活动，同时经常选派相关人员参加中国证券业协会、交易所、同业公会组织的各类专业培训班。

● EMBA 学习

持续选送中高层管理人员参加长江商学院、中欧国际工商学院、复旦大学等著名高校 EMBA、EDP（Executive Development Programs）高级经理人发展课程等项目，帮助其学习先进的企业管理应用理论和实用工具，提升管理能力。

● 高水平论坛与公开课

近年来，为了贯彻中央八项规定，学院调整了境培中高层培训策略，一方面，采取请进来的方式，邀请海外领先的金融机构的专家到学院组织专场培训。另一方面，邀请国内各领域的知名人士座客学院，为大家举办诸如“互联网金融”、“微信营销”、“资产证券化”、“策略交易”、“中国经济改革”等最前沿和热点话题的讲座。这样的策略调整，扩大了培训的受众面，进一步扩大了学院在组织内部的影响力。

（4）高大上的合作伙伴

企业大学的运作，必须要整合好公司内外部资源，而高大上的外部合作伙伴是必不可少的。兴证财富管理学院选择合作伙伴时，注重权威性、专业性和创新性。

在权威性方面，我们积极与中国证券业协会、中国资本市场学院、纽约金融学院、加拿大证券学会、瑞士苏黎世理财规划院等权威培训机构建立很好的业务合作关系。

在专业性方面，我们与长江商学院、中欧国际工商学院、复旦大学、上海交通大学、厦门大学等高校在中高层经理人培训方面建立了长期的合作，同时我们与众多拥有国际一流版权课程的专业机构也建立了合作关系。

在创新性方面，我们与众多国内一流企业大学建立了良好的关系，进行跨界交流。

3. 企业大学内部营销利器之二：接地气

培训管理者既要有仰望星空的实力，又要有脚踏实地的作风。如果说“高大上”是从战略推动的角度出发，那么“接地气”就是为了做好业务合作伙伴。

（1）将自身视为服务部门，将其他部门视为客户

企业大学在公司内部难做，往往与自我认知有关，一方面，觉得既然都是兄弟部门，有些事情是理所当然的，而事实往往并不如此；另一方面，以自我的认知代替他人的认知，力气没少花，但不在点子上，当然就很难得到认同。

我们的做法是将其他部门视为自己的客户，在项目的选择上关注业务合作伙伴的需求和意愿。各个部门的领导平时工作都很忙，我们一定要尊重他们的时间，利用各种机会去挖掘他们最迫切的需求，去帮助他们实现这些需求，并向公司申请立项；有时候可能他们并没有想好到底该做什么培训、怎么做，我们就要协助他们把事情厘清。

当然，面对少数比较难搞的部门老总，我们也曾一度很纠结，到底是对着干还是来硬的，最后我们决定采取迂回战术，效果也不错。其实如果有心，企业大学可施展的空间很大，所以不要钻牛角尖，纠结在某一个点上，这样一来工作心态就会更好。

（2）为业务部门量身定做培训产品

企业大学应将自己视为企业内部的管理咨询机构，培训可以作为一种实现管理者业务目标的管理工具，因此可以根据部门的需要，与其共同设计、运作培训项目，这样不仅使培训容易落地实施，也更容易得到业务合作伙伴的信任。

在学院刚成立的时候，我们针对新建分支机构可能的需求，设计了系列课程供分支机构选择，并根据其具体需求设计差异化的方案，由学院与分支机构共同

组织实施，一炮打响。

为了满足区域分公司建设对基层领导力的迫切需求，我们专门为各分公司设计领导课程，并邀请分公司负责人全程参与课程设计和训后实施，也受到了分公司的热烈欢迎。

与此同时，我们还根据不同业务的特点，设计了针对投研系统的“T”计划培训，针对投行系统的“S”计划培训，针对机构业务的“E”计划培训，和针对资产管理业务的“天元”计划培训，均受到业务部门欢迎，有的已经辐射到公司的客户。

（3）稳扎稳打，切不要贪大求全

我们最初也想建立一个庞大的体系，但后来我发现这样做不仅很累，而且可能你刚构建好整个体系，内外部环境就变了。另外，企业大学的资源也是有限的，不可能面面俱到，所以企业大学切勿贪大求全，踏踏实实做好每一个项目更重要。

成立四年多来，我们每年新开一个到两个项目，并确保项目运作的质量，而现在回头看，项目累积下来，体系已经基本建立起来。体系是做出来的，而不是设计出来的。

（4）不与业务部门争功

培训项目到底产生了多少业绩？这个问题是我们这些从业人员常常会思考的。我们一般将这个问题看得比较淡。培训本身只是一件锦上添花的事，即使你是雪中送炭，那也不能自夸。我们只期望每年年终总结时听到业务部门一句“今年我们业务做得不错，财富管理学院给了我们帮助”就足够了。培训部门本就是以非职权影响力见长，如果你去“争权夺利”、抢功劳，那就是把自己放在了其他部门对立面，这是我们培训管理者要避免的。

其实衡量企业大学的工作是否有价值、有市场、有绩效，用一个很简单的指标就可以衡量——看业务部门是否愿意与我们再次合作。如果他们愿意，那就证明上次做得还不错，如果不愿意，那我们就要反思一下了。

4. 企业大学内部营销利器之三：小清新

证券行业是典型的智力密集型行业，员工多为名校毕业生，以80后为主，这

对学院的培训提出了很大的挑战——要和这群特别聪明又特别自信的人斗智斗勇是件很不容易的事，想“征服”他们无疑是有难度的，不仅要高大上，还要有一些小清新的东西。

（1）小清新之 App

在移动互联网时代，传统的基于电脑的 E-learning 系统正在被基于手机端的 App 所替代，事实，我们早在 2013 年就开发了国内第一款移动学习的 App（见图 5-7），在境外学习中率先使用，引起了不小的轰动，现有 App 已经成功嵌入公司内部的移动办公系统中，被广泛应用。



图 5-7 移动学习 App

（2）小清新之微信

早在微信推出不久，学院就建立了公司的第一个公众微信号，设立了“微课程”、“微阅读”、“微现场”、“微发现”和“微分享”等专题（见图 5-8），采取众包模式，定期发布培训动态、介绍证券业务知识、推荐经典书籍和高品质文章，并定期与粉丝互动。目前学员的公共微信平台已经成为学院最重要的宣传窗口，也受到培训业界的关注。



图 5-8 公众微信号专题

同时学院还通过建立并运作十几个学习社群，进行分享、讨论，还定期进行课程直播，提高了学习的实效性、覆盖面和学员的参与度。

（3）小清新之 O2O

为了提升培训效果，降低学习成本，我们的主要项目中均采用了 O2O 的运作模式，将知识层面的东西尽可能通过线上解决，并加强学员间的线上互动，同时将项目周期拉长，增加落地实践的时间，取得了良好的效果。不论是在线上还是在线下，我们均引入了游戏化的元素，让学员在团队 PK 中学习与成长。

（5）小清新之微课程

为适应移动化、碎片化学习的要求，我们每年都集中精力开发一批适合当年业务发展需要的系列微课程，其中 2014 年开发的场外业务微课程通过游戏化的设计，提高了员工的学习参与度，不仅获得了业务部门的肯定，也获得了行业的高度评价。

5. 企业大学内部营销利器之四：招牌菜

近年来，我们先后做了不少拿得出手的项目，每一个项目都有属于自己的名称和 logo，这也是一种品牌化运作的方式。我们不会把项目做得很大，但一定保证每个项目从头至尾得到良好的口碑。其中部分项目在学院成立之前就已经有了，

这些项目也就成了学院的招牌菜，吸引着公司内外的员工。

（1）T 计划（与研究所合办）

投资研究能力是证券公司的核心竞争力，培养一批在业内形成影响力的优秀分析师和投资经理，从而构建公司的市场地位和竞争品牌，对公司二次转型具有举足轻重的意义。正是在这样的背景下，公司于 2010 年推出了 T 计划（见图 5-9），从国内外著名高校招聘高潜质的研究生。

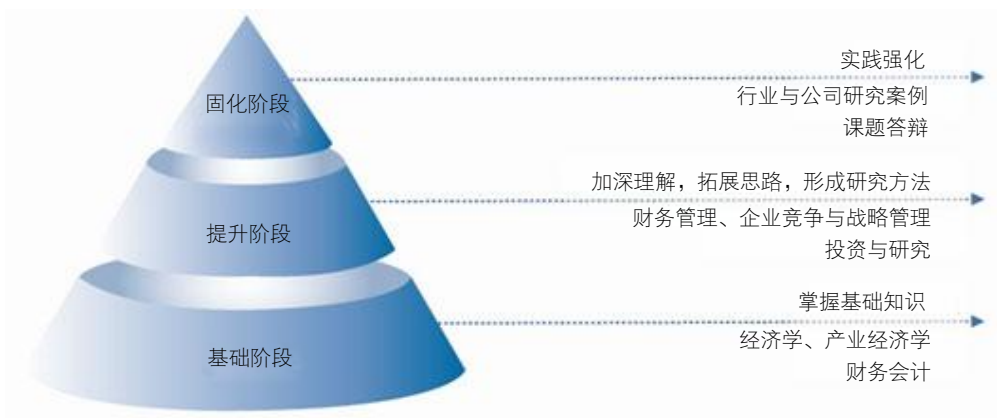


图 5-9 T 计划的三个阶段

根据优秀投研人员所需具备的核心素质，通过实习、入司集训、研究实践和课题答辩，着力提升独立思考能力、逻辑思维能力、视野的开阔程度，将投研新人培养成为具有扎实行业研究功底的分析师和投资经理。

截至 2014 年年底，T 计划已举办 5 期，共 300 人参训，这批人中，已经产生了一批新财富最佳分析师和中国最佳投资经理，成为证券投资研究界的一批新生力量。

（2）金牛计划

金牛计划（见图 5-10）于 2003 年 7 月推出，是公司所有培训项目中历史最为悠久，在公司具有深远影响力和良好口碑的培训项目。

项目推出的初衷是为了积极配合公司的一次转型，从高校招聘潜质较高的毕业生，进入公司后即进入封闭培训，从而打造一支认同公司文化和价值观，具有吃苦耐劳精神，具备扎实的业务知识和技能的营销队伍。通过培训，使全司员工

的观念从原有“坐商”改变为“行商”，将业务重点放在基金销售上，不仅度过了最艰难的发展时期，同期基金销售收入还获得大幅增长，进入行业前三名，一举奠定了公司在基金销售方面的行业领先地位。

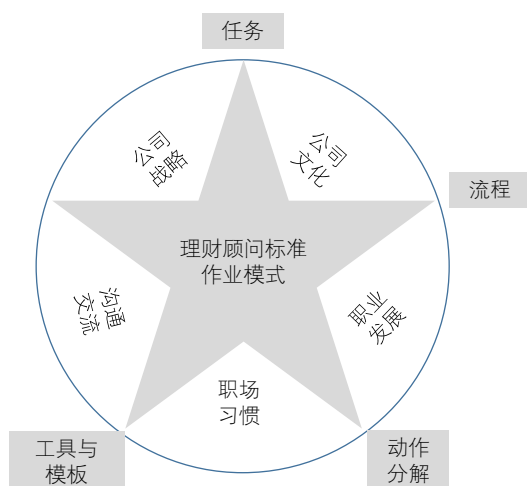


图 5-10 金牛计划

在公司二次转型（从“行商”到“服务商”）的背景下，金牛项目被赋予新的内涵，培养对象是从已经转正的营业部新人中选拔高潜质理财顾问，围绕财富管理标准作业模式，固化动作和行为，掌握财富管理业务基本技能，从而成为未来的骨干力量。

截至 2014 年年底，金牛计划已举办 11 期，共 1 000 多人参训，为公司输送了大批业务骨干，部分已成长为营业部总经理。2011 年，金牛计划荣获 CSTD（China Society for Training and Development，中国企业大学联盟）“2011——中国企业十佳人才培养实践”奖项。

（3）金星计划

金星计划于 2010 年 12 月推出，面向公司内部乐于分享、有志成为内训师的业务骨干和各级管理者，以提升其授课技能与课程开发技能，培养一支素质高、专业强、技能好的内训师队伍。

截至 2014 年年底，金星计划已举办 15 期，共 500 人参训。为公司输送了大

批优秀的内训师，其中 200 多名内训师已获得公司正式聘任，对员工培训形成了强力的支撑和推动。

6. 我们的感悟

（1）企业大学的定位一定要高

对企业大学来说，与公司战略需求相匹配的定位是其发展的关键所在。企业大学的使命和定位应当是从战略高度出发，建设公司的组织能力，成为公司变革与转型的孵化和推动者。如果你仅仅把自己定位在培训管理员，或者是陪大家吃吃喝喝的传统的培训中心，那从长期来看是上不了台面的。如果你把自己定位成 CEO 的智囊、业务合作伙伴，那你对自己就会有不一样的要求，最终获得的结果也是截然不同的。所以哪怕老板对你的定位不高，你也要把自己的定位拔高。

（2）企业大学要多发挥非职权影响力

对个人来说，非职权影响力是以个人的品德、才能、知识、感情等因素为基础形成的。其影响范围往往可以超出职权影响力的范围。从培训角度来说，“要我学”往往是职权性的，如何让员工转变成为“我要学”，企业大学需要在培训的内容、形式等多个方面下工夫。

即便你拥有权力也不要随意使用权力，而是要善待权力。不光是企业大学，做什么事都应如此。我们要求每个员工都快乐一点，公司其他部门评价我们学院的人看起来特别快乐。自己快乐一点，让别人也快乐一点，这样你才能影响到更多的人。

（3）企业大学一定要有亮点工程

企业大学应当寻找合适的引爆点（高管关注、受众广泛、对绩效影响大、跨部门、有效的数据支持、投入力度大等方面），对项目内容、形式进行精心设计，通过多渠道进行宣传，训后加以强化、鼓励与监督，促进行为转变，同时从学员中提炼标杆进行代言，借助内部媒体与平台，进行多角度、全方位的呈现，放大项目效果。

企业大学不光要保持传统优势项目，每年还要能拿出一两个让人眼前一亮的、特别炫的东西。“炫”的目的不是为了获得表扬和奖励，而是为了今后能更好地在

CEO 和业务伙伴面前营销企业大学，从而继续给你埋单。

（4）做好业务合作伙伴是发挥战略推动作用的前提

公司战略需要通过业务的发展实现，企业大学应当首先做好业务合作伙伴，特别是公司主要业务线的合作伙伴。从业务部门发展的需求出发，通过行之有效的合作培训，提升业务人员的综合素质，有效推动业务发展。

企业大学想要推动战略，被老板认可，前提就是做好合作伙伴。若是业务部门老总抱怨企业大学不给力，那老板很难认可你，但当业务部门都评价企业大学干得不错，那老板很难不认可企业大学。

（5）在学习技术上要有前瞻性

在充满变化的经营年代，技术创新能力已成为公司核心竞争力。作为公司创新与转型的推动者，企业大学更应当站在时代的前沿，及时了解各项新的技术，并在培训中加以运用。（学院在 2006 年于业内率先引进 E-learning 平台，2013 年率先打造微信平台与 App 学习平台。）

（6）注重发挥内训师的作用

与外部讲师相比，内训师不仅培训的实用性与针对性更强，成本更低，而且内训师本身就是扩大企业大学内部影响力的重要手段。

在内训师队伍建设过程中，我们还发现了一个有趣的现象，公司并没有刻意对内训师们“加官晋爵”，但那些内训师总是晋升得比其他人更快一些，业务做得比其他人更好一些。这是为什么呢？答案就在学习金字塔里。金字塔基座位置的学习方式“教授给别人”是最好的学习方式，“教授给别人”让他们变得更出色。这种现象本身也是一种很好的示范效应。

（7）企业大学内部员工能力的打造：项目经理+精品课程认证讲师

学院的成长历程，也是学院员工的锻炼成长历程。从培训事务做起，逐步成长为培训项目经理，进而提升课程研发与授课水平，成为精品课程认证讲师，不仅有利于企业大学内部员工的职业发展，更是企业大学稳定发展的重要基础。

一定要善待企业大学内部的员工，所谓善待，不是给他们加多少工资，这个不在我的权限范围内。但在我的范围里，我要求他们做好两点：第一，当一名好的项目经理；第二，认证一些品牌课程。我希望通过这种方式提高他们的“身价”。

让每个立志于企业大学建设的员工都能活出价值来，这也是管理者应该追求的目标。

5.3 人才发动机——核心中层领导力培养实践

箭牌（中国）人才培养与学习发展负责人 邓少华

1. 为什么要重点关注中层领导力的发展

领导力的培养，是一个很大的话题。这里所说的中层，是指除了公司总经理/总裁以及他的直接下属之外的，所有团队的管理者。也就是我们经常说的 people leader 或者直线经理，这是一个非常广泛的群体，也是企业里非常核心的一群员工。

之所以认为在现阶段中层领导力的发展尤为重要，是因为随着互联网和信息技术呈现爆炸式的发展，市场竞争越发激烈，VUCA 也日益成为了当今商业环境的新常态，这就对企业快速反应市场变化的能力提出了更高的要求。而要成为灵活高效的组织，激发员工的主动性和创造力就变得尤为重要。因为很难想象一个员工只是被动等待接收上司指令的企业能够在瞬息万变的 market 环境中快速调整 and 应对。而想要拥有这样一批敬业的、主动的、能干的人才队伍，企业的发展前景、公司的运营效率、薪酬福利等软硬件条件，当然都是非常重要的因素，但是毋庸置疑的是，各级人才的直接上司，也就是在企业内担任各级管理岗位的领导者，他们领导力水平的高低，直接决定了员工愿不愿意以及能不能将自己的潜能发挥出来，从而发挥自己的创造力，自动自发地迎接每一个新的挑战。因此，从这个角度来说，我们把企业的中层称为人才的发动机，他们在激发人才、凝聚团队方面，起着举足轻重的作用。

我们也看到，过去，当经营业绩或者市场环境不太理想时，企业经常会削减人才培养的费用。但是现在越来越多的企业已经有了这样的共识：越是在这种挑战的环境下，越应该给核心中层领导更多、更好、更有效的领导力的培养。

所以，在这样的环境下，我们选择把中层领导力的培养，作为核心领导力培养体系的一部分。

2. 领导力培养什么

培养什么？相信我们都有一个简单共识：人才的能力是由两个方面组成的——职能能力和领导力。在我们现在的企业，职能能力由职能学院来负责，在玛氏公司，有十多个不同的职能学院和一个领导力学院。职能能力由职能学院来垂直负责；领导力由领导力学院结合各个国家当地的人力资源部学习与发展部门来负责。我以前所在的戴尔属于 IT 行业、玛氏箭牌以及雅芳属于快消行业，尽管行业不同，但是在领导力发展体系以及核心内容，其实是非常相似的。也就是说，对人的培养、对领导力的发展，大多都是有共性的。

培养什么？一句话——取决于需求。不同阶段的领导者，他们的发展需求是不一样的。所以，在构建中层领导力的培养体系时，应该根据不同的发展重点来设计培养项目。从框架上来说，我们会重点关注以下三类领导者的培养和发展：

第一类：新晋领导者。即刚从个人贡献者转变为带领团队的管理者。

第二类：成熟领导者。即在相应的管理岗位上做了 18 个月以上的（一般定义）。

第三类：高潜领导者。即引领未来的高潜力人才。

在我们的培养体系中，对于这三类中的每一类，从培养的内容上说，会分为两大块：思维、认知方面和技能方面。针对这三类领导者，培养内容分别有不同的需求。我们整个培养体系的建立，就是针对这样不同的需求有不同的重点。

（1）新晋领导者

在思维方面，我们特别关注角色的转变。因为从个人贡献者变成团队管理者，他在所需技能、时间分配、绩效标准等很多方面都有非常大的不同。这在对新晋领导者的培养中是非常重要的一点。

我们曾经看到过很多这样的例子：非常优秀的销售精英晋升为销售经理后，再也没有继续从前的辉煌；拥有卓越专业技能的技术专家升任为团队管理者之后，因很难找到自己的工作成就感而离职。究其原因，往往很重要的一点就是没有做好角色的转换，还是用之前自己作为个人贡献者独创业绩的方法来带领团队，干得既疲惫又无效。

所以，对于新晋管理者的培养，在思维、认知方面，重点就是帮助做好角色

的转变。而在技能方面，关注的重点是，如何有效地管理绩效，以及创建合作关系。

以玛氏箭牌的一个新晋经理人培养的项目为例，我们要求所有的经理人在入职 18 个月内完成一系列项目，内容模块包括角色转换、企业文化，在技能方面安排情境领导以及如何做绩效反馈和辅导。同时在整个培训项目中间，会有管理实景的模拟演练。通过这些模块，结合多样化的学习形式，帮助新晋领导者做到角色的转换；从做好自己的绩效到管理好团队的绩效；跟周围的部门创建良好的合作关系。这就是我们对新晋领导者培养的重点。

（2）成熟领导者（在职位上带领团队 18 个月以上）

对于这些管理者，在思维认知方面最主要的，是帮助他们更好地认知自己，了解自己对于团队目前的影响，以及潜在的影响。

技能方面，重点关注如何去发展员工、如何提高团队的凝聚力，这两个方向是重点的培养。

针对上述重点，相应的内容模块主要是：

Voice 360 工具——帮助他们了解自己目前对于团队的影响。

MBTI——了解他们对于其他人的潜在的影响。

对于成熟管理者还有一个非常重要的内容——打造高绩效团队，即通过创建团队共同目的、明确团队关键任务、设定团队彼此期望、确立团队合作方式、定期团队回顾和总结的五个关键实践，来打造出团队 $1+1>2$ 的效果。

在中层领导力的培养中，我们非常强调管理者一个责无旁贷的任务就是发展下属。如何做好发展的反馈和辅导，如何关注同事的职业发展，如何对下属的职业生涯产生良性的影响，都是培养内容中不可缺少的部分。在整个项目中，会有模拟团队的实战演练，通过创建一个新团队完成一个挑战性的任务来体验如何打造一个高绩效的团队。

（3）高潜领导者

重点首先是如何识别高潜的领导者。在培养方面重点是关注他们在驾驭复杂的挑战和突破性思维的能力。

那么有什么方法识别高潜领导者呢？对于高潜人才的识别，相信不同的企业

有不同的实践和方法。现在比较领先的一个标准是看员工的学习敏锐度/学习能力。因为目前环境最大的挑战就是变化太多、太快，面临的多是新的未知的领域，因此我们现在很难找到这样一个领导者，他有足够的经验能够应对即将从事的新的职位。所以现在的高潜力人才就是具备“当他不知道该怎么去做的时候他知道怎么去做”的能力。这种灵活的领导，是我们定义高潜人才非常重要的一个标志。

3. 如何进行培养

(1) 明确谁是主人，谁对自己的发展负责

我们非常明确地强调：发展是自己的事情，自己是自己发展的主人，同时，相应的上级经理在同事的发展过程中扮演非常重要的角色。发展不是人力资源部门的事情，但人力资源部门应该提供有效的工具和指引，帮助同事更好地发展自己。这一点的探讨和共识是非常重要的。我们经常发现，如果大家对这个问题不清楚，企业里会常有员工抱怨没有发展的现象（组织的机会越来越少、人力资源部门没有提供相应的机会等），这是非常负面的情绪。

在明确了发展更多是员工自己和上级经理最主要的事情之后，我们会有一个完备的个四步流程：反思—评估—计划—执行。每个步骤都提供了一些非常好的工具和指引，以帮助员工做好自己的发展计划。

在订立每个同事自己的发展重点时，我们特别有一个指引：我们要求同事每年的发展重点不超过3个，有1~3个发展目标，从而希望我们的同事对此有所关注。发展目标中必须要有职能能力和领导力，是1+2或者2+1的组合。另外，不仅仅要发展自己的不足，发展目标中必须要有一个是你的优势，目的是让你的优势发挥得更好。

相对应，我们会告之他们，我们在领导力的发展过程中，发展计划分为五种类型：

传统型：从不好变成好的，弥补不足。

加强型：就是刚才提到的，也是我们说的长板理论，把你擅长的变成你特别强的优势。如果能够在你最擅长的领域发挥得更好，对于自己的满意度和组织的绩效都是最大的贡献。

变通型/替代型：并不一定每个同事的不足都需要自己花精力去弥补，如果我们有变通的方式或者有替代的能力，对于这个同事完成业绩、成长自己，都不会带来负面的影响。

营销型：有些同事看似在某个方面有缺陷，其实他是具备的，只是没机会展示。

这五种发展计划，能够非常好地帮助同事，更好地安排自己在每一年里需要优先发展的能力，以及用最合适的方式去发展。同时，也会让每个同事都非常有自信，因为他们每年重点发展的目标是1~3个，而不会一评估就感觉有自己8~10个方面都有欠缺。这也是我们不断提升的文化——让我们每个同事对自己的发展都充满信心，从内心去驱使。这个是我们谈到领导力发展时非常注重的一点。

（2）发展的途径。70-20-10，非常有效地提升个人能力

70：做中学。

我们要给同事很多培养自己能力的机会、跨部门合作以及启动或重新开始项目的机会等，这都是非常好的70%的部分。

大幅度的跨部门人才流动（如销售到财务、市场到人力资源等）是加速人才发展得很好的做法，但是很多企业都担心因缺乏相应的职能能力而加大失败的风险。但在我们的企业里，经常会看到这样成功的职业发展案例。为什么我们敢有这样大胆的举措呢，因为我们相信在这背后的理念：越资深的员工，对职能能力的要求越来越小，而对领导力的要求越来越高。正是这种大幅度的跨职能部门的轮动，极好地丰富了高潜人才的职业经历，帮助他成为更资深的领导。

20：向他人学习，通过教练、导师以及反馈。

关于教练，分享两个做法：在戴尔，每个经理人都要经过教练式辅导者的认证，这已经成为了一个体系，通过认证让每个管理者都知道如何更好地辅导和教练他们的下属。在玛氏箭牌有更多的投入，在新晋经理和成熟管理者的培养项目中，每位学员都会有一个外部教练，在整个学习过程中，会有四次跟外部教练沟通的机会，可想而知这个投入是非常大的。但这样的投入让员工非常受益，他们在跟外部教练沟通的过程中，能够解决深层次发展的瓶颈和障碍，从而更好地面对日常工作中的挑战。

关于导师制，特别分享戴尔的全球 mentor connect 的系统。来自戴尔全球的近十万名员工，可以在这个平台上自由选择你想邀请的导师，或者成为别人某方面的导师，在这个平台上形成互相的 mentor ship。这个平台非常强大，它跨越了职能、地域、国家的障碍，让员工可以根据自己的发展需求找到对自己有帮助的导师，开阔了视角，对于人才发展也是非常好的促进。

10：培训，正式的培训。

这是必不可少的部分，因为培训是告诉我们是什么，而 70 和 20 的部分是把知道的转化为自己的能力。在设计企业的培训课程时，要关注体系化，运用共同的语言，创建领导力的发展。

(3) 40-20-40

这个理论告诉我们：培训前和培训后对于整个培训的效果起到了 80% 的作用。

培训前，就是训前准备，包括：是否是合适的学员？是否有自我的意愿？对培训的目的是否清楚？这些都是确保培训发挥作用的关键点，所以作为培训管理者在培训前要在这几个方面做好充分的功课，让学员带着意愿来，带着问题来，才能最大化地保证培训的效果，坚决避免将培训作为福利分配的现象。

培训中，参与互动是必不可少的，它涉及培训内容的设计、讲师的水平、学习环境和学习状态，这几个方面共同组成培训中间的效果。

培训后，大家都知道这是最重要的应用的阶段。具备运用机会、上级的支持、反馈的机制（能够告诉他在运用阶段做得怎么样）、学习分享圈（非常重要），这四个方面是在 40% 的课后起到很重要的因素。

围绕 40-20-40，简单分享一下我们在刚才提到的两个大系列项目中是怎么做的：

我们新晋经理和成熟管理者的培养都是六个月的培训项目，前三个月是自学阶段，每个月有非常明确的学习指引，发到参加培训的同事手中。这部分的学习指引包括：需要上线学习的课程内容、自我评估（360、MBTI 等测评）、访谈（跟资深经理或下属）、自我的思考和反思等，还有很重要的一点，在自学阶段要跟外部教练和上级经理共同设定好整个阶段的学习目的。这些是我们在开课前三个月学员要完成的事情。通过不同的形式，让学员对于要学习的内容已经有了大概的

掌握。

接着是为期一周的课堂培训，这一周更多的是通过各种学习活动的设计，探讨关键内容，演练关键技能，并相互给予反馈和辅导。这样高互动性的课堂培训，让学员充分消化吸收所学内容，并提高课后积极应用的使命感和紧迫感。

在课后阶段，我们依然是三个月的课后应用，每个月都有一个不同的主题去应用，每个月还会有一次跟外部教练的机会，还有跟上级经理沟通指导的机会，另外非常重要的，每个月我们会组织整个学员的分享会，分享应用所得，探讨应用过程中的困惑和挑战。

领导力培养是一个循序渐进的过程，本文的分享结合了一些企业运作的实践，对一些关键的领导力培养理念加以诠释和印证，以期对各位读者有所启发和借鉴。

5.4 “社群学习”模式探索——以中国银联支付学院实践为例

中国银联支付学院院长 付伟，中国银联支付学院学习发展中心

负责人 季承

管理学大师彼得·德鲁克在其经典著作《有效的管理者》中开宗明义地指出：“管理者的本分，在求工作之有效。”为了提升培训工作的有效性，从2012年开始，中国银联支付学院运用O2O的学习理念，积极探索“社群学习”的运作模式，通过多个项目的探索和尝试，取得了良好的效果，现将成果总结如下。

1. 何谓社群学习

本文中所定义的**社群学习**，是指通过设计和运营，使来自同一企业的一群人基于共同的兴趣、任务或价值观，有组织、交互式地发生群体学习行为的一种学习模式。

社群学习并不是一个新概念，早在几十万年前，我们的原始人祖先围坐在火堆旁讨论捕捉猎物的技巧，就可以被认为是社群学习的雏形；中世纪欧洲行会中同业间的交流，更是具备了社群学习的基本特征。进入21世纪，随着移动互联网技术的发展和社区SNS的兴起，通过网络结识他人、进行人际互动的便捷性和体

验不断增强，成本却逐渐趋零，这使得以线上新媒体工具为载体的社群学习成为可能。

目前，国内已有多家企业在培训中使用微信、微博或 QQ 群等工具作为交互的载体，但在支付学院看来，是否发生社群学习的判别依据，不在于使用了哪些媒体和工具，也不在于学习发生的时间、地点，或是参与人数的多少，而是取决于社群的存在能在多大程度上对社群中个体的学习产生积极作用，从这一意义上来说，社群学习是组织行为学、教育心理学等多门学科通过移动互联网技术在新时代学习中的体现，是一种基于人性的学习模式。

图 5-11 是培训结束三周后的某个非活动日，在中国银联第 13 期“启航”（中级管理干部）培训项目中一主六辅、七个微信群的互动情况。事实上，伴随着每周三的定期活动，学员们总是会掀起新一轮的领导力研讨和实践热潮，这正是中国银联支付学院将“社群学习”理念应用于培训工作的一个场景。



图 5-11 启航 13 期培训的微信群互动

2. 构建社群学习四大要素

社群学习包含了四个要素，分别是机制、关系、交互以及情感和体验（见图

5-12)。下面我们将逐一说明。

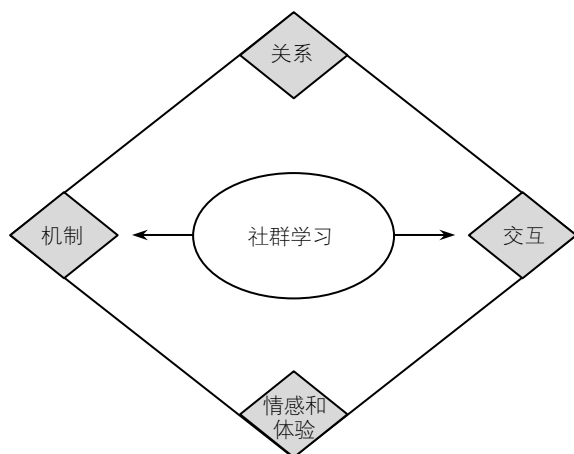


图 5-12 社群学习四要素

（1）机制

“没有规矩，不成方圆。”机制和规则是学习社群得以成立的基础。**组织机制、奖惩机制和任务机制**是社群学习中最核心的三条机制。

组织机制是指学习社群组成及活动的形式，包括社群的组织架构、互动的形式和周期、群组规模等。对于学习社群这样的松散型组织来说，组织机制中的首要问题就是选择合适的领导人，一如吉姆·科林斯在《从优秀到卓越》一书中指出的那样。

首先，学习社群的领导人需要组建团队、组织成员参与社群活动，分派学习任务，并对最终成果负责。支付学院内部一般以 6~10 人为一组，4~10 组为一班，负责人称为组长和班长。通过实践我们发现，优秀班组长将在极大程度上影响社群中的其他成员并促进学习行为的发生；而一个平庸的领导只会让学习半途而废。

银联支付学院先后尝试过三种选拔班组长的方法，结果发现学员推荐普遍能带来更高的角色认同，班组长的责任感也更强，自我推荐的次之，培训经理任命的最差。在“UP 守卫团”项目中，学员推荐组长的三个小组包揽了前三名，自荐组长的四个组位列中游，而任命组长的小组有的甚至未能完成学习任务。受此启

发，学院在 Mini-MBA、新员工等多个项目均采用打乱编制，彼此熟悉后竞选组长的方法，收到了很好的效果。

其次，学习社群应当保持固定的活动频率，在组建初期尤其如此。固定的活动将给学习社群带来一种节拍，而其他的活动（如社群成员间的互动）则围绕这个节拍找到自己的节奏。

奖惩机制是第二个核心机制。众所周知，在培训中发放筹码、统计积分、颁发奖品可以提升学员的参与热情。与传统培训相比，社群学习因其具有互联网特质，更需要开放和包容，因此项目经理通常采取只奖不罚（鼓励希望的行为而不是处罚不希望的行为）的做法。

在奖励原则方面，除即时奖励外，学院还要求奖品设置必须遵循高价值（意义重大）、低价格的特征，以免造成内在动机的外化。例如在 2014 年举办的 Mini-MBA 项目中，学院以银联—中欧（商业在线）联署的毕业证书为牵引，引发了火爆报名——原定招收 100 人的项目最终报名人数逾 600 人。

再次，我们认为对于社群学习最大的奖励，始终在于发现企业战略、业务与学习之间的关系，并通过社群运作提供支持，进而获得组织的认同。支付学院在 UP 守卫团和 Mini-MBA 等项目中，针对“62 卡友节”活动、重阳节营销等公司重点业务项目进行研讨，收获方案 29 个，合理化建议 100 余条，其中 20 多条获得采纳，在有力支持了公司业务发展的同时也证明了社群学习的价值。

最后，一个优秀的奖惩规则还要处理好团队与个人的关系，充分发动小组内“酱油君”参与，并促进小组之间的良性互动。

任务机制是社群学习中极其重要的组成部分，优秀的任务往往蕴含着以下几个特征：清晰的目标、个人能够控制、不断强化的障碍和挑战、即时反馈等，这与心理学家米哈里·希斯赞特米哈伊（Mihaly Csikszentmihalyi）提出的“心流”理论不谋而合。

高明的任务设计类似平行实境游戏（Alternate Reality Gaming，ARG），将游戏与现实连接，赋予虚拟的游戏以真实的价值和意义。在 2014 年银联新员工培训中，项目经理以银河系联盟（简称银联）星际舰队游戏为主线，将企业文化、工作技能、专业知识的学习设计成一系列任务，学员们可以自由选择、完成任务后

获得“尤尼”(Union)币和经验值,可用于兑换战舰装备和晋升军衔,引发了学员狂热的追捧,深夜发布的任务常常在1分钟内就被抢光(见图5-13)。



图 5-13 新员工培训任务表

(2) 关系

笔者认为,在社群学习中,关系最大的作用在于它能够改变人们对参与学习的价值判断。

消费者行为学是这样阐述购买行为的:顾客认知价值 = 顾客购买总价值 - 顾客购买总成本,其中,顾客认知价值(Customer Perceived Value, CPV)是指让顾

客感受到的商品价值（与商品的客观价值不存在必然联系），认知价值越高，顾客的购买欲望就越强。

从广义上来说，参加学习也是一种购买行为，顾客（学员）付出了时间、精力、心理负担（如参加了差劲的课程或培训结束需要加班完成工作）等成本，获得的价值则要取决于课程质量，能否学以致用等多重因素。对于多数人来说，学习这件“商品”的认知价值要低于休闲、娱乐、购物等行为（换言之，相比学习人们更愿意选择休闲和娱乐），然而，社群学习中的关系因素改变了人们的价值判断。

第一，通过从众心理的暗示，关系能够降低人们参与学习的心理负担（降低成本）。千百年来的进化使人们的行为趋于和多数人保持一致，当社群中存在熟人的时候，能显著降低学员参与的阻力。

第二，社群内个体之间关系的连接，能为社群学习增添额外的价值（增加价值），在实践中我们发现，人们参与学习社群的原因各不相同，例如：学习知识、获得提升、扩大交际圈、与老友重逢等，但无论是哪种目的，都将提升社群的价值，使学习更容易发生。

第三，社群学习中的关系还能带来额外的学习动力（增加价值）。组织行为学中的一条最基本的假设就是：个体的行为与个体在组织中的行为存在差异，竞争意识和“要面子”心理都会给社群学习中的参与者带来额外的学习动力。在2013年举办的银联六西格玛绿带认证课程中，项目经理巧妙地将个人成绩与小组成绩挂钩，规定总分后三位的小组只有拿到冠军小组一半以上的积分才可获得小组成绩并计入个人得分，结果把一堂相对枯燥的专业课搞得气氛活跃，抢答不断，满意度提高了近1分（10分制），这一做法后来也成为学院项目运作的惯例。

第四，关系还能够提高社群学习的退出成本（变相提升了学习的价值），试想你在一群熟人得知自己未能通过考试时所要面临的压力。

目前支付学院已经在所有中长期培训项目中实现了社群化运营，在项目运作中，我们还发现了一些有趣的现象：其一是学习社群的公共活动和私人关系之间存在相辅相成的联系，当社群成员间关系良好时，社群的公共活动也会更加活跃。为此，学院在一些项目中拨付学习基金，鼓励社群成员在线下共同学习，建立友谊。其二是，在运行良好的学习社群中，必然发生从师生到人人、从垂直到水平，

从单向到多向的关系迁移——每一位社群成员都能够分享创意、彼此连接、开启对话、触动你我，即便是最平凡的人，也有机会成为某些项目的重要成员甚至主角，这种关系的多元化显然有助于社群活力的提升。

从 2011 年开始，支付学院就在启航中级管理干部培训项目中尝试以航海故事为背景，学员担任船长、政委、大副、轮机长等虚拟角色并承担相应任务的运作模式（见图 5-14）。实践证明，这种虚拟场景的建立不仅增加了培训的趣味性，还能迅速拉近学员之间的关系，对学习颇有裨益，这一做法在新员工培训及 Mini-MBA（见图 5-15）等多个项目中被沿用。



图 5-14 中级管理干部培训角色分配



图 5-15 Mini-MBA 项目中的项目代言人

（3）交互

交互是与社群相关的不同个体间的互动关系，其中不仅包括了社群成员之间、社群成员与组织者之间的互动，也包括了社群内外部人员间的互动，学习社群的质量在很大程度上取决于交互的质量。

在社群中，交互其实无时无刻不在发生，由于参与者的知识背景、资源、爱好、特长各不相同，有时彼此间的交互能带来意想不到的价值（美第奇效应），例如，连接分散在不同团队的专业知识，解决一些跨部门问题等。但在缺乏系统培养和引导的情况下，社群不大可能发挥出全部潜力，多数情况下，交互将倾向于轻松和友谊，就像那些推送励志短文、养生知识的微信群一样。

图 5-16 显示了支付学院从参与度和有序度两个方面对交互质量的评估，如何实现高质量的社群交互？支付学院总结了几点经验：

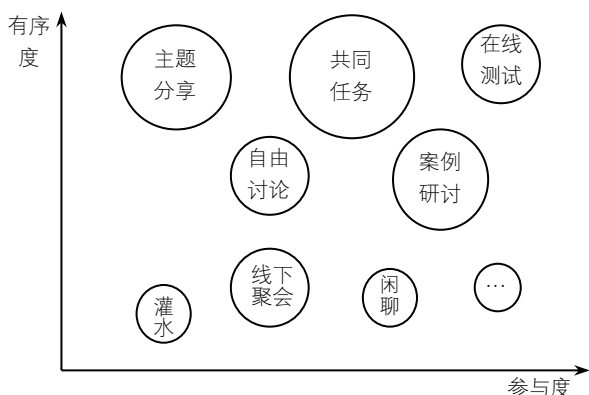


图 5-16 社群交互质量示意图

项目经理的角色和定位是交互中的首要问题，角色和定位决定着项目经理如何对社群施加影响。在我们看来，项目经理更多承担的是设计师、引导者和培养者的角色，与传统管理中的计划、组织、领导、控制相比，这种定位能更好地激发参与者的高度承诺和承担义务的热情，产出积极的成果。

由于参与者需要建构社群内部人际关系，确定投入程度，同时其归属感也尚未形成，因此学习社群成立初期往往十分脆弱，需要项目经理建立良好的社群氛围，营造安全便捷的环境。

为促进学员互动的质量和频率,支付学院在第13期启航中级管理干部培训中采用了人生画卷(Book of Life)的学习技术,让学员彼此分享童年、少年、现在的情况和对未来的展望(见图5-17),配合行为风格测试的一项工具个性特质报告解读帮助学员实现自我认知和熟悉彼此,充分营造出安全便捷的交互环境。最终在三天的课程里,实现学员平均有效互动30余次,并且以微信群为载体,在课后相当长一段时间内都维持着较高频率的互动。



图 5-17 人生画卷

在培训结束后通过微信朋友圈晒图求点赞的做法目前已十分普遍,而在 Mini-MBA 项目中,支付学院采用了另一种做法:在组长的选拔中,为了找到影响力中心人物,建立良好的社群氛围,项目经理通过微信接龙游戏的方式(见图5-18)实施了一次早期良性交互,不仅找出了组长的候选,也为项目后续奠定了基础。

社群成员之间拥有(或能够建立)共同的知识基础,这能够提供共同的语言,使人们能快速地交流想法,并将交互集中在焦点问题上。在早期的一些项目中,由于没有进行人员甄选,许多后台部门的员工会在讨论业务问题时显得不知所措。



图 5-18 通过微信接龙选组长

一个好的社群互动必须是线上和线下的充分结合，线上进行高效学习和沟通，线下发展个人关系，建立友谊，这能够赋予社群额外的价值，甚至形成共同的身份感和归属感。

（4）情感和体验

情感和体验是人们认同和遵循社群的规则，愿意参与社群学习（而非去购物休闲）的重要原因之一。情感基本建立在良好的关系和互动的基础之上，但通过一些方法，项目经理同样可以影响参与者的情感。

其一，充分挖掘项目的意义。提升一个学习项目价值的最佳途径，莫过于将其与一件意义重大的事件关联在一起，事件越重要，提升的价值就越高，参与者的情感和体验就越好。而与许多人共同完成一个宏大的目标，也会为参与者带来非凡的体验。一般来说，解决业务问题或是为公司发展建言献策都是很好的关联点，有趣的是，只要参与者能够认同，这个重大事件甚至可以是虚构的！

支付学院的“UP 守卫团”的学习社群是以尤尼星（Union star）人应对外星球入侵为故事背景的，图 5-19 展示了该项目的部分宣传资料。第 19 期新员工培训的故事背景则是银河系联合舰队的探险和远航，全部是虚构的故事，但是经过巧妙的故事编排、隆重的开幕仪式和精心的美工制作，均受到了欢迎。

其二，游戏化设计。2013 年，笔者提出了“四化”的学习理念，游戏化（另

外三化分别是移动化、碎片化、社群化)正是其中之一。作为新媒体学习的先行者,支付学院很早就开发出了微信抽奖、一战到底等游戏,与线下培训结合,获得了良好的效果。

游戏化设计的极致体验在于产生心流,心流是人们全身心投入某事的一种心理状态,在处于这种状态时,人会产生高度的兴奋及充实感,这将直接影响到对学习项目的情感和体验。支付学院基于清晰的目标、不断强化的挑战、即时反馈等心流活动的典型特征,设计了PPT达人赛和第19期新员工培训。



图 5-19 UP 守卫团招募及入团试炼

2012 年年底，支付学院模仿“中国好声音”，邀请四大 PPT 名师举办中国银联 PPT 达人赛，将学习与竞赛结合起来，100 多名员工报名参与，比赛作品和视频的观看者高达 2.1 万人。经过初赛和复赛，最终决出银联 PPT 十强，本次学习极大地提升了银联员工的 PPT 制作水平。

最后，善用峰终定律（Peak End Rule）。诺贝尔奖得主，心理学家丹尼尔·卡尼曼指出，人们对于体验的记忆由两个因素决定：高峰时与结束时的感觉，而其他的因素对情感和体验的作用不大，这就是所谓的峰终定律。目前，支付学院在所有中长期项目中都会通过体验式教学等形式创造巅峰时刻，同时准备具有仪式感的闭幕式，要求学员制作展板或准备文艺汇演，创造完美结局。

3. 社群学习的价值和未来展望

学习模式的优劣，在于其能否以较低的成本获得更高的学习质量和更长的学习时间，更在于它能否促进人们进行学习，在这两方面，社群学习都具有长远的优势。

图 5-20 是美国学者埃德加·戴尔提出的学习金字塔理论，社群学习由于其交互性的特质，属主动学习，学习效果优于传统的面授式教学。更难能可贵的是，由于运用了移动互联网技术，社群学习的成本也要远低于传统学习。支付学院的经验显示，一位有经验的项目经理只需花费 1/3 左右的精力，即可运营好上百人的学习社群，而随着项目的增加，运营的边际成本还将递减。这对于长期为人力担忧的培训与发展部门来说不啻是一个福音。

学习社群对于组织的贡献还远不止于此。

第一，社群学习可以帮助企业发掘和整理“隐性知识”，隐性知识包括了人们对复杂的、相互依存系统的深入理解和在特定情境下对问题做出的动态的反应，不易被诉诸文字，也很难被模仿。学习社群促进社群成员间的交互，并通过讲故事、谈话、分享、指导等方式使得隐性知识得以传播和保留。

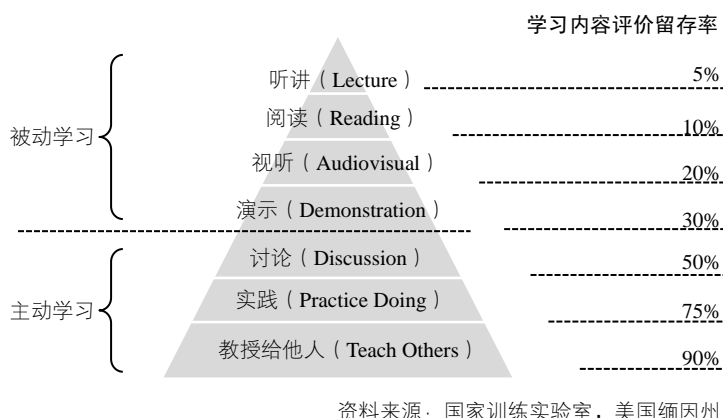


图 5-20 学习金字塔

第二，社群学习有助于保留核心员工，著名的盖洛普 Q12 问卷中有一道问题就是“我在工作单位有一个最要好的朋友吗？”而支付学院对 Mini-MBA、新员工等多个项目的事后采访结果同样显示，相当部分的学员认为，建立的新的社交圈是他们参与社群学习最重要的收获之一。

第三，打破部门壁垒，社群学习可以打破时间和空间的障碍，加速信息的快速交流，使沟通更顺畅。社群内个体之间形成了一种类似于日本企业“同年”的关系，这种非正式的沟通渠道使得跨部门信息能够快速流动。

第四，社群学习还有助于甄选人才，长期的社群互动就如同一块试金石，可以从自我学习能力、跨领域思考能力、社会洞察力和同理心以及情感成熟度等多个方面找出企业所需的人才。

此外，社群学习还能创造出大量无形的价值，例如在学员之间建立起来的关系、创造归属感，一些表现出色的社群还能赋予成员以职业信心和身份认同。基于学习社群的特性，未来我们还可以其转变为推动组织变革和知识管理的工具，支持企业战略的需要。社群学习是一种具有很大潜力的学习模式，值得大家尝试。

5.5 打造标准化人才供应链体系——白云电气集团百名精英人才梯队培养模式实践

白云商学院执行院长 谢文鸿，人才发展经理 马娜

1. 关于白云电气集团

白云电气集团是一家拥有 30 多年历史、年贸易额超过 200 亿元的民营企业，是中国输配电装备制造行业前五强。在集团全产业链战略的牵引下，集团进入了快速扩张期，通过持续并购和新建工业园实现规模和产能的快速增长。而在由传统制造业转型为“世界领先的电气系统集成服务商”的过程中，集团需要大量的优秀人才，因此人才的培养和储备成为制约集团战略转型的关键因素。在此背景下，白云电气集团成立了白云商学院，旨在为集团的发展培养源源不断的人才。依据集团白云梦的发展构想，以及“一个发动机+四个轮子”的发展策略和资本社会化、治理规范化、业务专业化、经营职业化的“四化”的战略手段（见图 5-21），白云商学院与国内某著名人才培养咨询公司牵手合作，正式启动“百名精英工程”，共同打造高中基层人才梯队的培养，计划通过三年的时间来完成整个人才体系的搭建、人才的培养提升和成熟人才的输出，助力白云梦的实现（见图 5-22）。

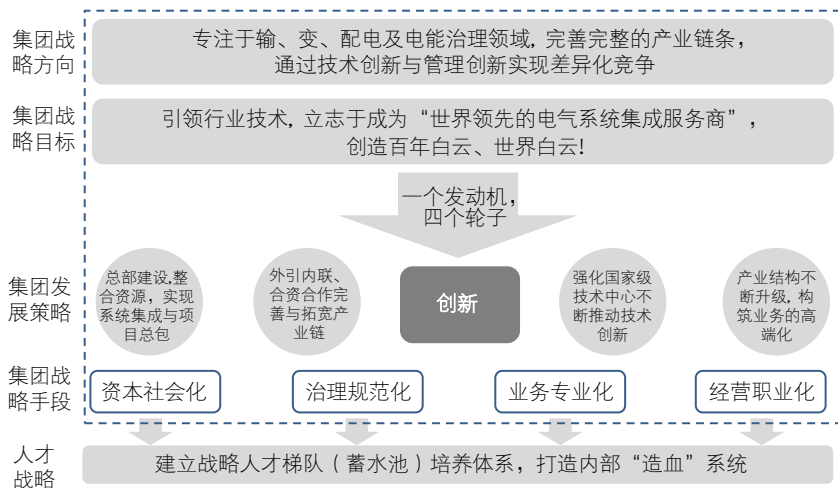


图 5-21 白云电气发展战略及人才战略

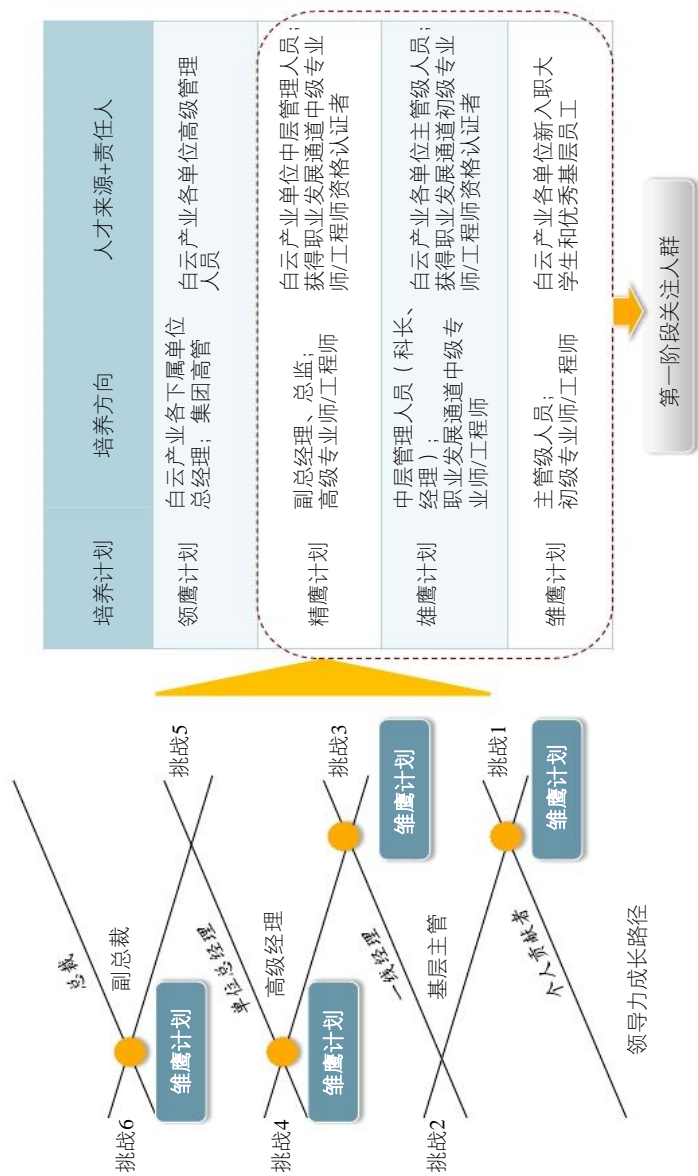


图 5-22 百名精英工程“鹰击长空”实施路径

2. 百名精英工程项目实施框架

(1) 人才梯队培养发展全链条 (见图 5-23)

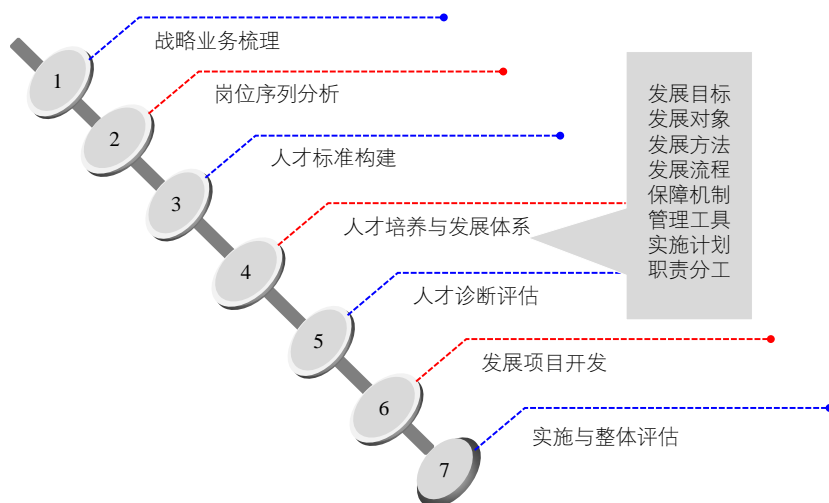


图 5-23 人才梯队培养发展全链条

(2) 项目实施整体框架 (见图 5-24)

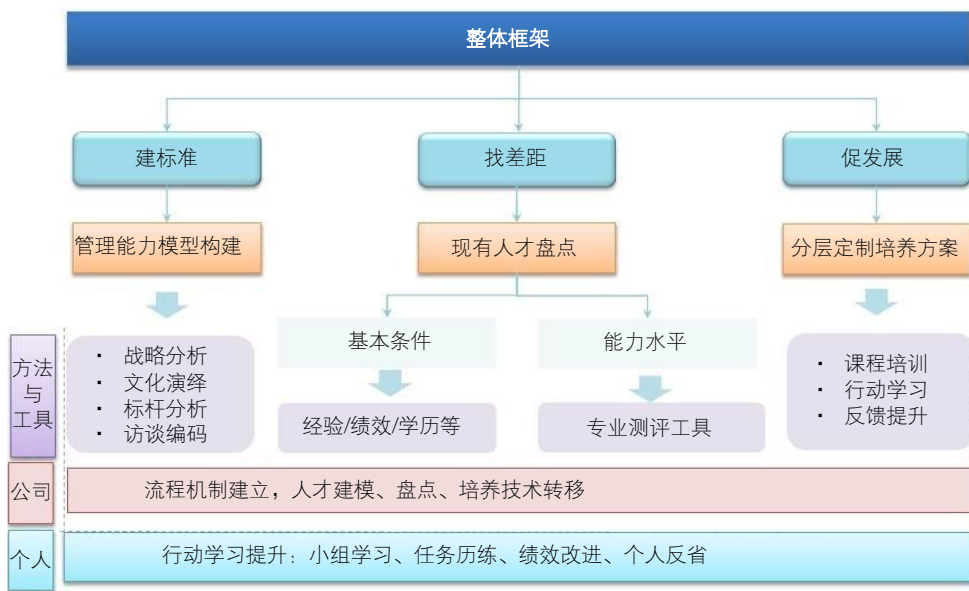


图 5-24 项目实施整体框架

3. 百名精英工程项目实施阶段

整个项目的实施分为五个阶段，如图 5-25 所示。



图 5-25 项目实施阶段

第一阶段：人力资源规划。

按照战略—组织—人才的逻辑，在明确组织对人的要求之前，从战略出发梳理配合业务需要的人力资源五年规划，以终为始判断人才需求的重点难点，就现有的组织结构、岗位序列和人员结构做 **SWOT** 分析，提出调整建议。

第二阶段：定义人才（建立模型）。

从人才的能力需要出发梳理序列，定义核心人员，建构包含能力素质模型的任职资格体系，并设计相应的管理办法。这里主要的工作内容包括：

① 咨询团队与高层进行访谈，并且对公司行业进行深入分析，从战略的角度梳理未来公司到底需要什么样的人，这些人才需要具备什么样的能力和素质，如图 5-26 所示。

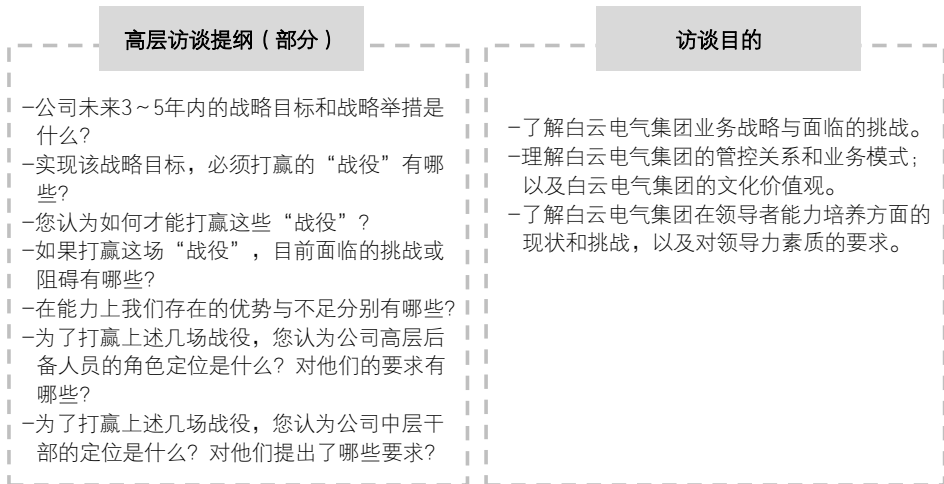


图 5-26 高层访谈提纲及访谈目的

② 与公司优秀的中高层代表进行深入访谈，了解其工作期间优秀的行为素质，从中抽取并提炼中基层管理者的核心素质，内容和目的如图 5-27 所示。

岗位	工作理念	领导技能	访谈声音
经理	管理的业务范围变宽，或许要转换分管领域	信息收集、快速学习、专业能力、培育综合素质	“如何既不过度专业化又不去专业化之间的平衡……完全没有专业背景也影响管理和判断”
	处理复杂的人际关系，例如，管理比自己资深的人，快速建立威信	人际交往能力、沟通能力、自我认知	“角色做事、本色做人，态度要积极，沟通中给人以足够的尊重”
	从专家到管理者的转变，花更多的精力在管理人员上面	自我认知、领导、授权、激励	“开始的时候，我还是亲自动手，很享受这个过程，后来才发现有问题”
	在某一领域深入，理论联系实践	快速学习、专业能力、问题分析与解决	“过去的角色和教育背景，在跟随市场和战略方面不错，但对银行基层问题不了解”

图 5-27 中高层代表访谈内容（以经理为例）

③ 综合以上所有信息的分析，提出公司中基层管理者领导力素质模型，如图 5-28 所示。

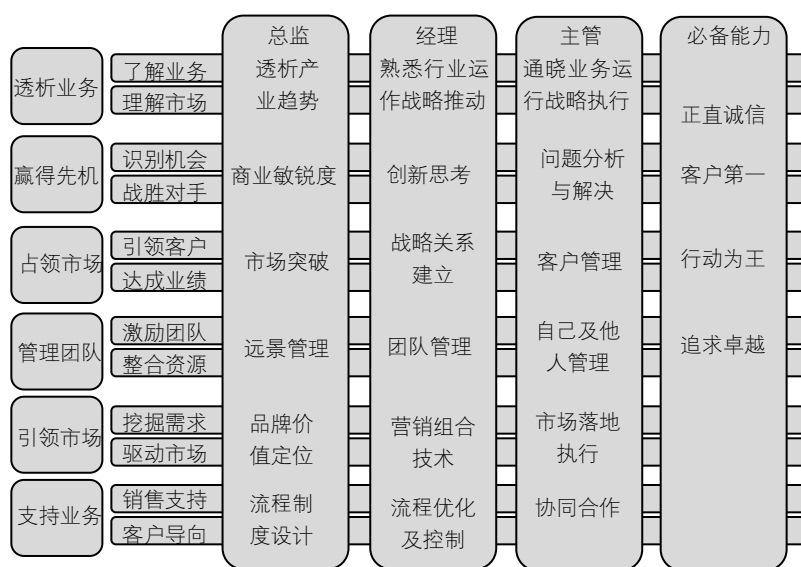


图 5-28 能力素质模型（以营销线为例）

第三阶段：评价人才。

根据人才标准，设计评价工具，搭建评价中心。根据不同的应用场合设计针对不同层级的组合方案。这里主要的工作内容包括：

① 以第二阶段中层领导力模型为基础开发 360 评估工具，将素质模型转化为具体的行为要求；这容易使得中基层管理者可以将抽象的组织要求与实际的工作行为结合起来，有利于后期人才发展中的行为牵引和能力的发展提升（见图 5-29）。

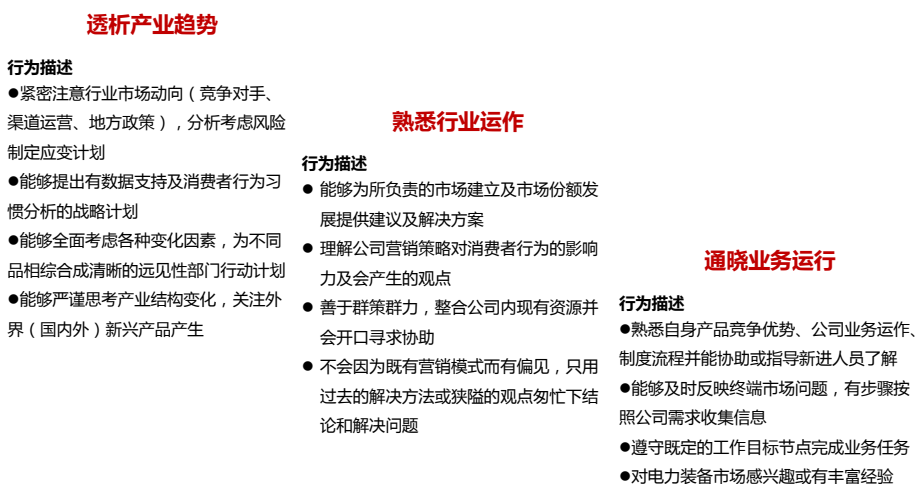


图 5-29 能力素质行为描述

② 运用 360 测评系统对 300 名中基层管理者进行在线评估，评估周期为三周，系统出具 360 评估个人报告（见图 5-30），以此帮助中基层管理者提高自我认知和提高发展意愿。

③ 对所有评估数据进行分析，出具团队分析报告（见图 5-31），从整体的角度帮助公司全面了解当前中基层干部的能力特点，为下一阶段的人才培养和发展提供重要参考。针对中基层管理者进行 360 个人报告解读与 360 反馈培训（见图 5-32），从个人提升的角度帮助中基层干部制定明确的发展计划。

以上模块的工作分别理清了三个问题：优秀的人才需要什么样的行为？当前中基层管理者的能力现状如何？下一步提升和发展现有中基层干部需要从哪些方面来切入？

样本—管理岗位能力

个人报告—能力评估

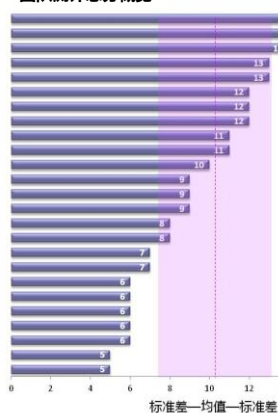


图 5-30 个人分析报告

样本—团队效能评估

团队效能评估分析报告

·团队测评总分概览



·团队效能分析

能力	发现	分析
战略对接	团队与个体有落差： 该项能力为所有能力中具备者最多的能力，大部分受测者也至少展现了具备该能力的潜力，然而受测者在个人简报表现时仅12%充分展现了此能力	这项能力是四项能力中展现最强也最有潜力的，但具备能力者多数在团队中发挥很好，个人展现时却只有潜力表现。表示需着重个体在此能力上的发展，建议多利用行动学习加强个人展现以增进能力养成
创新思考	具备潜力但仍能加强： 整体而言该项职能具备者虽少，但有80%以上的受测者具备潜力	多数人员具备潜力，意味着观念上方向正确，表示该能力容易强化或培训，在培训上应着重实务上的操作以强化观念与行为的连接
管理梯队人才	表现分化： 多数受测者（44%）具备潜力，与不具备该项能力之受测者百分比相近	该能力受测者能力表现分歧大，可考虑分组培训以最大化课程效用或通过伙伴互助方法来互相学习，加速效果
流程制度设计	亟待提升： 几乎无人具备该项能力，且在团队讨论时也有将近半数（44%）是完全不具备该项能力或潜力，但在个人表现时却有些微提升	受测者于个人表现结果稍微好于团队时表现。建议加强理论理解的同时透过实务工作的在职培养会更为有效

·团队发展建议

分数区间	说明	人数	发展建议
21-28	有效 (达到要求)	0	-定制化的能力加速项目及自身发展计划（IDP） -日常工作较等（导师制） 半年左右能够胜任总监
14-20	需要提升	3	-定制化的能力加速项目及自身发展计划（IDP） -行动学习项目 1年半左右能够胜任总监
9月13日	行为没有正确展示	13	-定制化的能力加速项目及自身发展计划（IDP） -行动学习项目 3年左右能够胜任总监
0-7	行为没有具体展示	9	本职工作上能有更多的实践及学习
	总人数	25	

图 5-31 团队分析报告

样本-管理岗位能力

能力扫描及建议

个人优势

自身相对高频行为：

- 能够虚心求助，主动从多种渠道吸收信息；
- 能够迅速提高业务素质，并成为骨干；
- 有好胜心，有必胜的信心，主动去学习各方面知识，加强自身素质的提高；
- 对新事物有强烈的好奇心并能很快地吸收新知识，新技能；
- 对自己的职业发展有相当大的兴趣，并且会努力使自己的知识和技能不断更新；
- 会有强烈的企业主人翁意识，充分认识到自己工作的重要性。

提升建议

提升建议：

- 不要对部门预设成见，不要因为粗劣的言辞丧失你的读者，善于利用动作和形象，训练自己成为一名演讲者；
- 向公司内部资深人士了解不同部门职能定位/组织需求/组织利益的差异；
- 留意别人的表现，练习有效地管理时间，开放思维，从不同角度思考问题；
- 坦诚地面对自己，通过适当的方式与部门交流；
- 相信自己有能力实现既定目标，特别在问题难度加大时，表现出对自己决定或判断的认可。

个人待发展区域

自身相对低频行为：

- 可能很难说出工作或者问题的重点是什么，缺乏条理，表达没有重点，也可能太啰嗦、太简练或出现语法/用法问题；
- 没有留心听众的反应，不会根据听众的情况来调整，在紧张的争论中无法保持冷静，有的时候表达风格会给人乏味或者不快的感觉；
- 对自己信心不足，总是觉得自己没有能力单独完成一项任务，对他人过于依赖。

图 5-32 个人发展建议

第四阶段：人才盘点。

在明确了领导力素质的基础上，还针对核心的高中基层管理者开展了人才盘点，对核心的高中基层管理者的核心领导力素质、个人行为风格、管理风格、职业价值观等进行了较为全面的测评盘点，同时召开人才盘点会议，为人才发展、应用和规划明确依据。

人才盘点主要内容有：

- ① 不同领导层级的能力强弱分析及管理团队群体能力强弱对组织的影响分析；
- ② 人才数量差额分析、能力与绩效的九宫格分析（见图 5-33）；
- ③ 战略人才分析，同时明确人才发展的实施计划。

第五阶段：人才发展计划实施。

根据 360 评估结果开发和设计行动学习项目和培训体系，并选出关键核心人才进行重点培养，用 7+2+1（70%行动学习+20%课程培训+10%总结辅导）的方式进行综合性的培养（见图 5-34 和图 5-35），这里主要的工作内容包括：

- ① 一年期的行动学习。

- ② 课程培训、总结反思。
- ③ 岗位应用成果。
- ④ 运用 360 的工具进行后测，以此对比被培养者能力的提升和发展。

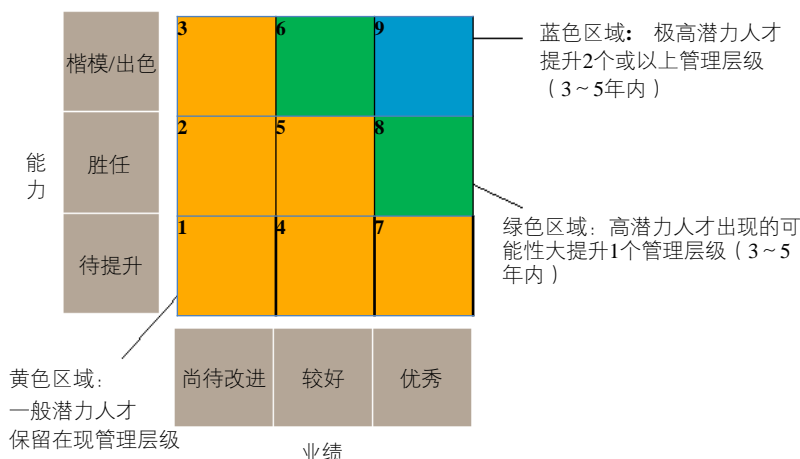


图 5-33 人才盘点九宫格图

参考样本一经理领导力加速发展项目整体设计

- 管理加速发展项目的4个模块的课程及实战项目将锁定经历的管理能力进行设计。涉及人群主要为绩效优异的高潜力部门主管以及新任经理，目的是快速提升能力使其达到经理的管理能力要求。
- 模块中涉及嘉宾分享，传递实践经验，实务课程，提升管理意识及给予高效实用的工具方法；模拟实战演练，将知识运用于模拟实战，学有所得无缝衔接实际工作，快速提升管理效能，解决公司实际挑战。

阶段主题	模块I 行业趋势及 部门规划制定 1+1天	模块II 基于战略的创新思维 及创新管理 2天	模块III 高效团队管理 情景模拟实战演练 2天	模块IV 激发部门效能 流程制度梳理及优化工作坊 2天
阶段提升能力	<ul style="list-style-type: none"> 部门战略推动 把握机会，组织创新 促进绩效，超越成果 	<ul style="list-style-type: none"> 商业敏感，鼓励创新 商业思维，解决问题 部门战略推动 	<ul style="list-style-type: none"> 培养梯队人才 鼓励团队合作 跨部门协作 	<ul style="list-style-type: none"> 流程制度优化 激励团队效能
阶段成果	<ul style="list-style-type: none"> 行业趋势解读 公司战略路径解读 所辖部门工作规划制定 工作规划制定实战演练 公司高管反馈及经验分享 	<ul style="list-style-type: none"> 培养创新思维模式 创新思维模式在工作中的运用演练 培养部门的创新氛围 公司内部案例分析及演练 高管经验分享 	<ul style="list-style-type: none"> 理解并利用团队成功的因素和方案 如何进行高效的授权，人才辅导及发展，团队沟通等技巧与方法 进行模拟演练，利用实战分析限制团队迈向高绩效的原因并找出克服挑战的技巧 高管点评及反馈 	<ul style="list-style-type: none"> 能够基于战略及部门规划，梳理部门的制度流程 能够掌握优化标准化制度流程的方式方法 能够实际管控制度流程的机制 公司内部案例分析 公司高管经验分享
嘉宾分享	公司高管将针对公司战略及各模块主题进行经验分享			
实战项目 (行动学习)	<p>做中学：实战项目学习</p> <p>前期准备（7-10天）-电话沟通及案头研究：高层沟通，项目主体设计，内容，实施流程设计，团队组成设计，项目KPI设计，启动会议设计</p> <p>行动学习启动（3小时）-现场</p> <ul style="list-style-type: none"> 行动学习介绍 项目选题确定 团队形成 导师配对 <p>4次阶段现场辅导（3小时）-现场</p> <ul style="list-style-type: none"> 简报 阶段成果反馈 导师辅导建议 <p>2次电话辅导（12小时）</p> <ul style="list-style-type: none"> 简报 阶段成果反馈 导师辅导建议 <p>成果汇报（1天）-现场</p> <ul style="list-style-type: none"> 简报 成果反馈 导师辅导建议 			

图 5-34 人才培养实施阶段培养方案整体设计（以经理领导培养为例）

参考样本-经理领导力加速项目实施流程

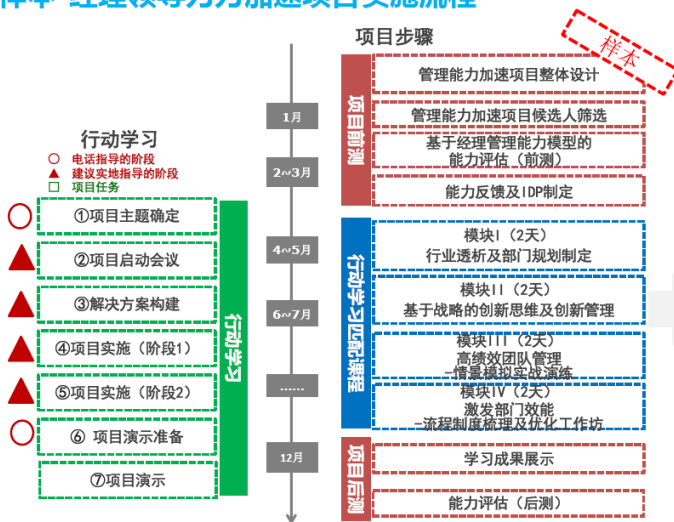


图 5-35 人才培养实施流程（以经理领导力培养实施为例）

4. 百名精英工程实施落地的基本成效（见图 5-36）



图 5-36 人才培养工程落地成效

5.6 基于企业精神的培训体系搭建——TCL 鹰系工程实践探讨

TCL 集团领导力开发学院

1. 什么是基于企业精神的培训体系搭建

(1) 什么是企业精神

企业精神是一种意识形态与企业个性相结合的群体意识，是企业内部员工群体心理定势的集中体现。企业精神与企业愿景、企业使命、企业价值观等一起组成了企业文化。每个企业都有各具特色的企业精神，它往往以简洁并富有哲理的语言加以概括。通常会通过司歌、司旗和一些特定的故事形象地表达出来。贯彻好的企业精神能够让全体至少是大多数员工产生共鸣，并激发企业员工的积极性，增强企业的活力。

(2) 为什么要基于企业精神搭建课程体系

吴子在《图国第一》中说道：“故治国，必内修文德，外治武备。”如果我们把治理企业比作治理国家，那么武备指的是经营策略、市场手段；文德指的就是企业精神。可见企业精神是企业得以发展壮大的重要因素。当你和一些成功企业的员工交流时，你会发现他们身上通常有一种无以名状的斗志，或神采奕奕，或充满希望。就算是看不见一线战火与硝烟的后台人员都一样充满了自豪感。这种能够察觉却不好描述的状态，就是企业精神所发挥的作用。然而企业精神并非一蹴而就，它需要整个组织潜移默化地践行，每个人都将企业精神转化成一种行为规范和守则，企业精神才能够有效地传承。而培训恰恰是传达企业精神最直接和最有效的途径，那么基于企业精神来搭建培训体系就变得合情合理，甚至势在必行。

① 基于企业精神搭建的培训体系更能满足企业人才培养的需要

通常一个企业的企业精神是对员工的最低要求，也是最高要求。说最低要求是指一个员工需要能够认同企业精神；说最高要求是指员工能够时刻以企业精神作为自己的行为准则。当培训体系能够将企业精神中的要求量化为培养指标，并配套一系列的培养方法和手段时，那么培养出来的人才自然是满足企业需求的。

② 基于企业精神搭建的培训体系更能得到员工的认同

我们评估一个人才能否发挥卓越绩效，除了考虑自身能力以外，与团队与组织的融合程度也是一个重要的考量指标。一个人的能力再强，如果不能适应组织氛围，不能和团队发挥合力，他也不能算是一个合格的人才。一个好的培训体系首先要能够营造一个好的氛围，正如《第五项修炼》中提到的学习型组织。基于企业精神搭建起来的培训体系本身就是从企业文化中提炼出来的，是从员工中来的，是员工每天都能接触到的，所以它更容易得到员工的认同。

③ 基于企业精神搭建的培训体系更便于传播

企业精神是群体意识形态的象征，那么基于企业精神建立的培训体系就等于与全体员工达成了共识，在企业弘扬企业精神的同时，就是一次对培训体系潜移默化地宣传，这样就大大提高了培训在企业内的影响力，有助于培训体系的落地。

TCL 集团的鹰系工程是基于企业精神搭建起来的培训体系。TCL 诉诸文字的企业精神是四个词：敬业、诚信、团队、创新。如果要用一个动物来代表，那就是“鹰”。

“鹰”是 TCL 的精神图腾，鹰的故事起源于李东生董事长在 TCL 集团最困难的时期发表的一篇“鹰的重生”的文章，他以鹰艰难重生的故事寓意 TCL 集团变革创新的必要性和紧迫性。也是基于这种鹰的精神，我们在 TCL 最困难的时期着手 TCL 集团培训体系的搭建——鹰系工程。

2. 基于企业精神搭建培训体系的步骤和方法

（1）抓住典型时期的典型事件，领会并提炼企业精神

当年李东生董事长“鹰之重生”的文章在企业内部一石激起千层浪，一夜之间仿佛每个 TCL 人都做好了置之死地而后生的准备，准备接受一场痛苦的煎熬，并最终换来鹰击长空的胜利。正是在这样的大背景下，鹰的精神成了企业精神的直接代表。我们也正好抓住了这个机会，启动了里程碑意义的首期精鹰工程。首期精鹰工程放在今天健全的鹰系工程体系中只能算是一个培训项目，但是这个培训项目对整个鹰系工程乃至整体 TCL 都是意义重大的。这个项目直接让中高层目睹并感受到 TCL 变革的重要性和紧迫性，也为培训注入了灵魂。从此鹰系工程成

了 TCL 内部最响亮的培训品牌，为扩大培训的影响力打下了坚实的基础。

每一个企业在走向成功的路上，都会碰到里程碑一样的事件，企业精神往往都会这样的事件中发挥作用。比如，海尔的张瑞敏当年怒砸电冰箱的故事，联想做企业要学会看海图的故事，等等，能不能很好地领会到企业精神，并把它提炼出来作为培训体系搭建的基础和蓝图尤其重要。

（2）确定愿景并贯彻执行

如果一个培训体系仅仅是上多少门课、需要多少讲师、拥有怎样的制度保障，那么这类的培训体系是不存在愿景的，只有一个目标就够用了。但如果是一个有灵魂的培训体系，一个包含着企业精神的培训体系，就会拥有一个愿景，而这个愿景将会指导培训的发展方向。TCL 集团的鹰系工程体系的愿景是“开发领导领导力，领导领导力开发”。在这样的愿景下，整个鹰系工程的培训体系搭建就带着显著的领导力发展的痕迹。企业内不同的层级对领导力显然有着不同的要求。在领导力梯队建设上，TCL 集团鹰系工程在针对中层的基础上不断发展完善，开发了针对高层的“雄鹰工程”，针对基层管理者的“飞鹰工程”和针对应届毕业生的“雏鹰工程”，辅助一些针对层级与层级之间的专项进阶培训，鹰系工程成功地涵盖了领导力梯队的各个范围，如图 5-37 所示。

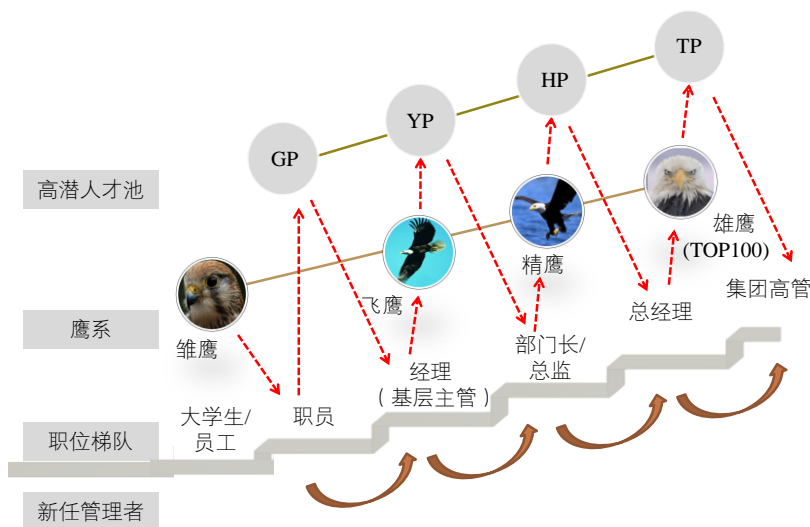


图 5-37 人才发展蓝图

（3）不断创造短期成效，专业化建设、品牌化运营

培训体系的搭建是一个漫长的过程，并不能一蹴而就。很多体系的搭建从一开始就制定了宏伟的目标，贪全，求大。一旦建设过程中出现偏差就会给体系搭建者带来压力和挫折，久而久之体系的建设就成了“逐日之旅”，最终变成了一个不可能完成的任务。所以不断地创造短期成果，让大家看得见成效就成为成败的关键。

TCL 鹰系工程（见图 5-38）今天来看是一个大而全的培训体系，但开始仅仅是从中层启动的一个培训项目。我们花了大量的经历去追求项目的成功，这里面就体现了很多培训人的专业素养。如何筛选最合适的讲师，如何精准地控制培训过程，如何增强学员的认同，如何让培训结果与绩效结果挂钩，这其中包含大量的思考、沟通、文案甚至是体力的付出。最终项目取得了预期的结果，让员工看到了培训的意义，也给培训人注入了强心剂，给大家不断完善鹰系工程的勇气和动力。除了专业化的培训运营，鹰系工程项目同样也是一个品牌运作的过程。我们在项目启动的宣传、中间的用户体验以及后续项目结果展示上都花费了大量的时间和精力，使一个项目的成果最大化地发挥影响力。

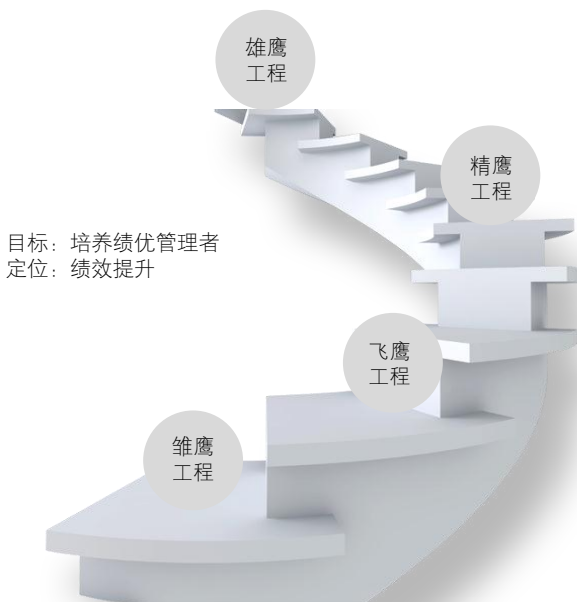


图 5-38 鹰系工程

雏鹰工程——新加入 TCL 的大学生（2014 年 1 660 人），培训方式为职前沟通、到岗培训和在岗辅导。

飞鹰工程——资深经理（2 年以上），高效管理团队、提升绩效，培训方式为“翻转教室”模式配合部分面授及高管讲座。

精鹰工程——赢在中层（绩优部门长、总监级），培养方式为基于组织转型和变革环境下的“领导力+行动学习+特色游学”的混合式学习模式。

雄鹰工程——公司高管，培养方式基于 3C 模型：Commitment（承诺）、Contribution（贡献）、Competence（能力），通过主题学习、高管沙龙、导师和教练等形式促进高管自我发现和自我成长。

（4）巩固成果并发展创新

鹰系工程在推进的过程中，我们不断地沉淀适合 TCL 的工具和方法。例如，行动学习的方法就在鹰系工程的每个层级都有不同程度的应用。理解并弘扬企业精神的标准课程，也根据不同层级开发了不同的版本由企业内部讲师讲授。鹰系工程中每个培训项目都会保存完整的过程资料和结果资料。例如，学员培训前和培训后的测评、每个外部引进课程的讲师评估和课后评估、行动学习的结果，等等。在这样的沉淀下，什么样的课程最有效果、哪一类的讲师最获认可、什么样的课程形式最受学员欢迎我们就有了一个清晰的认识。而此时，一个培训体系所需要的组成部分：课程体系、讲师体系、培训管理体系就自然而然的形成了，如图 5-39 所示。在科技发展的背景下，鹰系工程体系也随之升级，除了学习内容通过手机学院实现了移动化、碎片化，连培训管理都有了专门的 App，鹰系工程也同步进行着培训领域 O2O 的探索。

3. 企业精神与培训体系结合的探讨方向

TCL 集团鹰系工程是一个由企业精神延伸而来的人才培养体系，具有它的特殊意义和特定的历史背景。但企业精神和人才培养是如何有效结合的却从来没有特别深入的研究，希望 TCL 鹰系工程可以在这个方向迈出探索的第一步。汉代王符曾说：“夫人之所以为人者，非此以八尺之身也，乃以其有精神也。”一个企业何以追求卓越，何以屡创佳绩，自然也离不开企业精神。企业精神与培训体系如

何更紧密地结合，是一个值得深入研究和探讨的主题，TCL 鹰系工程也将在这个方向上进行进一步的探索，并给出更多的时间参考。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。精神不灭，鹰系永存！



图 5-39 培养过程与成果



图 5-39 培养过程与成果（续）

第 6 章

企业大学的文化与变革推行

6.1 企业快速走向卓越的核心在于创建学教型组织

中兴通讯原副总裁 章利勇

21 世纪的特征是快速、未来不确定、不可预测和不间断的变动，需要不断快速地学教来提升组织能力和自我个体能力；员工流动太快，一般员工在两年就要流动，须快速培养和适应岗位要求；企业正在大转化和高增长——创造性脑力取代了实物和设备成为价值的主要来源；取胜者必须想方设法使自己变得规模大、反应快、聪明灵活，还必须迅速达到这些目标；组织培养各层后备领导干部的需要，企业缺乏内部接班人是领导艺术失败的明显标志，导致企业无法长青；成功的企业不但要重视技术，而且必须重视实践的有效性，更要重视对实践的感悟。成功的组织是传授经验的组织：每个人都在教、在学、在悟、在用，重在思，双向互动产生和传播知识；经验的传授在实践和价值观方面占有重要的地位；企业越来越大，进行扁平化管理要求培养员工自我管理的能力，否则扁平化管理很难做好。

在 2014 年 12 月 31 日晚上，上海外滩踩踏事件，导致 36 人死亡，这是个非常让人心痛的事情。同样是 2015 年迎新活动，在美国纽约聚集了 100 多万人，并

没有人伤亡。他们做了很多防范措施，其中一条是警察从中午 12 点起，每人满一个街区就关闭一个街口，人们就在固定的街区里，人多但是不会拥挤，大家都在欢乐地聊天、吃比萨饼。这就要进行有序管理。

从这个踩踏事件可以总结的经验教训：

- 大力宣传推广最佳实践和教训案例；
- 建立规则第一的持续改进的安全机制；
- 举行大规模活动，应充分考虑场地的承载力；
- 政府应对大规模活动做好分流或者秩序维护的工作；
- 提升公民素质，树立安全意识，保持清醒冷静的头脑，自觉规避人群过分集中的区域，同时要学会防护和逃生技能；
- 对于故意诱发人群恐慌的人或集团要进行严厉打击；
- 建立相关预警机制，及时预防踩踏事件的发生；
- 建立疏散通道，以及及时救治的人员设备；
- ……

事故发生并不可怕，可怕的是人易健忘，历史在不断重演！

所以很多时候，我们并不缺少很好的想法，我们缺乏按照规则第一的原则对经验教训的积累和共享，以及采用有效的运作机制去保证想法实施，没有持续改进，这个就是需要我们建立学教氛围。

《领导艺术圈》一书的作者蒂奇曾经说：在等级森严的公司，没有人敢指出领导的错误，对经理们要学习领导艺术却大大忽略。这是非常大的问题。作为管理者，控制不了问题和错误的发生，但是可以避免和减少重复问题的发生，这就是管理。

《领导艺术圈》书中的一些可教观点：

- 乐于提问，才有学问。
- 标杆驱动，和谐共赢。
- 打破沉默，沉默表示赞同。
- 学而不用则废，用而不思则僵。
- 组织的学教能力是组织的生命力。

- 自上而下，人人乐学乐教，甘当学生，更要甘当老师。
- 领导者必须有可教观点，并花大量时间进行身体力行的教和学。
- 设计培养领导者兼教师的机制是各层领导者的首任。
- 广泛推行“积极向上”去解决问题或共享最佳思路 的非正式互动交流。
- 规则第一，专业化发展，持续不断完善运作机制。
- 最佳实践和典型教训案例。
 - 系统规范化分类，统筹规划，日常定期维护；
 - 每个人都必须腾出时间进行学、教和反思；
 - 养成积累、共享、学教、应用和创新的习惯；
 - 行动之前，先参考以往经验教训，防止重犯。
- 问题或建议：有始有终。
- 例会：每个与会成员分享经验教训和新思路。
- 培训：
- 课前收需求、课堂多互动、课后重应用；
- 亲自授课才是快速提升能力的最佳途径。

1. 学教型组织概述

(1) 学教型组织的定义

学教型组织是一个全员乐学乐教的组织。通过建立良性的学教型日常运作机制，把学和教的过程渗透到日常工作和生活的每时每刻，每人每天都在教、在学、在反思，领导教员工，员工教领导，持续不断地积累、共享、学教、应用和创新知识（最佳实践和典型教训案例），目的是让每人每天变得更加聪明、更有动力、更加团结，不断提升组织能力，营造一种企业快速走向卓越的积极开放、坦诚平等、和谐共赢、协同发展的组织氛围。

要创造这种导向：首先领导要带头，要打破组织内外的壁垒。其次要激发团队的潜能。创建学教型组织是改变人们工作的思维和习惯，最大限度地开发人力资源，使每个人做事更好、更聪明、更有动力。再次要统筹策划，集成协同：组织中各体系、各部门以及个人之间是有壁垒的，我们要打通壁垒，积累、分享、

学教、创新，跟业务流流动起来。最后要激发员工去使用。我们最终是以“使用”来衡量最佳实践案例的有效性和价值，一般每半年或每季度进行一次评价。此外，还有标杆驱动。每个岗位的标杆、榜样都要积累起来，这样员工内部的竞争会变成一致面向客户的、透明化的良性竞争。

可教观点（Teachable point of view）是一套可向别人清楚传达的有机的观点和思路，简单的几个字或几句话，很容易表达和很容易接收的观点，也很容易操作的观点，是业务的“精神灵魂”。

可教观点是靠群体智慧对最佳业务实践的思维方式不断归纳、提炼和升华，不断反复修改，是由下而上开展金字塔形抽象思维和系统思维的结果，是源于对现状做好和未来方向的高度洞察。

可教观点须得到业务全员的认同。可教观点要想真正着地，就要做到：

- 有持续说服力、切合实际的系列案例，以及编写和传播“身边真实”的故事来确保全员认知一致到位；
- 管理者由上而下做到以身作则去信仰；
- 有可操作的具体行为准则、检查细则和相应匹配的奖罚细则；
- 开展良性的日常运作机制进行检查和奖罚，确保全员执行到位。执行的前提假设：大家具有共同的价值信仰和利益，以及目标内容清晰。

（2）学教型组织的要点

- **人人乐学乐教。**打破组织内外的壁垒和官僚主义作风。官僚主义只关注个人权利和前途，而忽视顾客、竞争对手和外部的世界，将员工“保护”起来，而不落实责任。
- **激发团队最大潜能。**创建学教型组织是改变员工日常工作的习惯，最大限度地开发人力资源，不断学教和创新，使每个人做事更好、更聪明。
- **统筹策划，集成协同。**人、部门和体系之间，以及与供方和客户之间的各种知识、最佳实践和典型教训案例得到有效沉淀、共享、学教、应用和创新，并与业务流集成协同。
- **标杆驱动，和谐共赢。**各个团队树立标杆，各个岗位树立榜样，把员工间的内部竞争关系转变为异步并进、一致面向客户。

(3) 学教型组织创建的必然性和重要性

① 必要性

- 学教型组织的目的在于做到快速提升组织能力满足客户需求，快速响应行业发展规律，占领市场，提升组织绩效。
- 企业今天的绩效取胜和培养队伍在未来取得更大的胜利不是非此即彼、先后次序的关系，它们必须共行并进。
- 21 世纪的特征是快速和不间断的变动。所以需要不断快速地学教来提升组织能力和自我个体能力。
- 员工流动太快，一般员工在两年就要流动，需快速培养和适应岗位要求。
- 企业正在大转化和高增长：创造性脑力取代了实物和设备成为价值的主要来源；取胜者必须想方设法使自己变得规模大、反应快、聪明灵活，还必须迅速达到这些目标。
- 组织培养各层后备领导干部的需要，企业缺乏内部接班人是领导艺术失败的明显标志，导致企业无法常青。
- 成功的企业不但要重视技术，而且必须重视实践的有效性。成功的组织是传授经验的组织：每个人都在教、在学、在悟、在用，重在思，双向互动产生和传播知识；经验的传授在实践和价值观方面占有重要的地位。
- 企业越来越大，进行扁平化管理要求培养员工自我管理的能力，否则扁平化管理很难做好。

② 重要性

- 创建学教型组织的首要原因是为了培养领导者及后备领导者，建立培养领导者兼教师流水线。公司成功的关键在于公司的每个层次培养新一类的领导者。设计培养领导者兼教师的流水线是首席执行官的战略责任。成功的领导者不去找接班人，而是他们培养接班人。
- 教学的过程是自己得到提升的最佳途径，也是组织能力得到快速提升的最佳途径，还是解决问题的最佳途径。主要是内部针对实践进行学教，而非主要以外部引进专家来解决。
- 组织的学教能力，以及变学教为行动的速度将决定企业的竞争。

- 杰出的领导既是伟大的教师，又是伟大的学生。

（4）创建学教型组织氛围的作用

创建学教型组织最大的好处是员工自身，推进组织是在帮助大家去提升，因为学习是员工自己的事，而非企业。

重在组织内部知识和经验教训的积累、共享、学教、应用和创新，是快速提升自身素质能力和做好本职工作的需要，是员工自己最大的需要，是对组织独有的。共享是给需要的人，无须做给领导看，做给别人看。学教型组织是为了提高员工自身的水平和能力而创建的。

（5）创建学教型组织的目标

以业界最佳为标杆，在日常工作中，针对组织目标，把各种知识、最佳实践和典型教训案例进行沉淀、共享、学教、应用和创新，不断提高全员素养和业务水平，让每人每天变得更加聪明、更有动力、更加团结，不断提升组织能力，最终领先于所有竞争对手。

（6）创建学教型组织的范围

从业务范围看，不仅是针对培训的学教，还是针对所有日常业务工作的学教文化氛围，甚至包括人们所有的活动；从规模范围看，不仅是针对各团队的学教推进，更重要的是针对整个组织的学教推进。

（7）学习型组织和学教型组织的关系

学教型组织是在学习型组织的基础上发展起来的，它不但要求全员参与学习，并提炼各个领域的最佳实践和典型教训案例，更注重由上而下领导带头、身体力行的学教和组织内部的学教，进行各方均衡互动的乐学乐教，且乐于积累、共享、学教、应用和创新知识、最佳实践和典型教训案例，使得组织内学教无边界。

学习型组织片面地强调学，甚至更多期望寄托于来自外部的给予，没有从自身实际出发，从有从工作中进行深度思考和创新，那就会变成无源之水。没有教，哪来学。大家都想着学习，不愿意教，知识和信息从何方而来，谁愿意给，尤其是与工作密切相关的经验教训，因此我们应该提倡的是创建学教型组织——人人随时随地互为学教、快速传播知识和信息的氛围。

二者的对比如表 6-1 所示。

表 6-1 学习型组织和学教型组织的对比

	学习型组织	学教型组织
组织目的性	培养组织的能力	培养组织的能力和激发组织的最大潜能
信息互动度	以获取为主,学习知识和最佳实践,学习无边界	获取和奉献均衡,沉淀、共享、学教、应用和创新知识、最佳实践和典型教训案例,学教无边界
成员参与度	全员参与,建立积极、开放的氛围	由上而下领导带头,全员参与,建立积极、开放、共享和应用的氛围
学教程度	强调以学习为主	强调学教互动均衡,不但要学习,更要教学
培训来源	较多来自外面的讲师来培训,向外学习为主	大部分采取内部讲师培训,挖掘内部精华(知识、技能、素养),从向外学习为主到向内学习为主

2. 学教型组织的成熟度模型

(1) 学教型组织的成熟度等级划分(见表 6-2)

表 6-2 学教型组织成熟度等级划分

等 级	表 述	具体内容描述
1	初始级 (Initial)	1.0~2.0: 基本没有启动,企业相对封闭、保守,拒绝新事物。各级领导没有意识到学教对组织的重要性,员工之间缺乏信任,很少进行信息、知识和最佳实践交互,整个组织缺乏管理知识、信息和最佳实践的意识;缺乏知识和最佳实践沉淀、共享、学教、应用和创新的机制,知识和最佳实践分散孤立,知识和最佳实践的产生、共享及使用无序;缺乏必要的 IT 支撑系统
2	认知级 (Aware)	2.0~3.0: 主要还是命令和控制的老套,但企业管理层开始意识到组织进行学教的重要性,高层积极推动。认识到需要对知识、信息和最佳实践进行沉淀、共享、应用和创新;具有明确的知识管理、信息管理和最佳实践管理意识;分散不系统的知识管理模式、信息管理模式和最佳实践管理模式,有意识但不系统地沉淀知识和最佳实践,形成知识和最佳实践分类体系;建立了一些分散的 IT 支撑系统

续表

等级	表 述	具体内容描述
3	重用级 (Reusable)	3.0 ~ 4.0: 大的改变势在必行——从最上层开始下决心, 将自己投入改变中。建立学习标杆, 部分日常工作开始按良性学教型开展, 建立学教型知识平台、信息平台和最佳实践平台进行管理, 与业务没有有效集成; 隐性知识和最佳实践显性化, 知识和最佳实践能重复使用, 形成对知识和最佳实践的依赖; 已有基本知识管理、信息管理和最佳实践管理的 IT 支撑系统; 组织成员相互信任, 有良好的沟通交流; 由上而下部分领导带头身体力行地推行学教, 部分岗位树立榜样专家, 正在打破组织内外的壁垒, 开始培养人人乐于沉淀、共享、学教、应用和创新知识和最佳实践的习惯, 营造积极开放、坦诚平等、创新拓展的乐学乐教组织氛围
4	协同级 (Collaborative)	4.0 ~ 4.5: 选择一些关键地方启动起来。组织成员紧密集成协同合作, 以国际一流企业为学习交流的标杆, 建立与业务协同集成的有效学教型知识平台、信息平台和最佳实践平台, 通过应用信息、知识和最佳实践为企业创造价值; 企业形成了持续自我学习的组织形式, 形成各个领域最佳实践指导业务高效执行, 各个岗位树立榜样专家; 建立以客户为中心的业务架构流程; 已具备知识、信息和最佳实践等 IT 支持系统; 系统地建立良性学教型的日常运作机制, 由上而下大部分领导带头身体力行地推行学教, 把学和教渗透大部分工作中, 打破组织内外的壁垒, 养成人人乐于沉淀、共享、学教、应用和创新知识和最佳实践的习惯, 营造积极开放、坦诚平等、创新拓展的乐学乐教组织氛围
5	优化级 (Optimal)	4.5 ~ 5.0: 各个关键地方已做起来。以国际一流企业为组织学习交流的标杆, 持续优化与业务协同集成的有效学教型知识平台、信息平台和最佳实践平台, 持续优化以客户为中心的业务架构流程; 已具备知识挖掘和智能决策支持等高级集成业务的 IT 支持系统; 通过良性学教型的日常运作机制, 由上而下绝大

续表

等级	表 述	具体内容描述
5	优化级 (Optimal)	部分领导带头身体力行地推行学教，把学和教渗透到日常工作 和生活中每个地方，打破组织内外的壁垒，追求学教无边界， 养成人人乐于沉淀、共享、学教、应用和创新知识和最佳实践 的习惯，每个成员愉快高效地工作生活，养成积极开放、坦诚 平等、创新拓展的乐学乐教组织氛围；最大限度地开发人力资 源，最大限度地激发团队的潜能，各个岗位树立榜样专家；与 各相关组织集成协同并进，追求和谐共赢，最终超越一切竞争 对手

（2）学教型组织的评估方式

首先寻找一个乐于变革的团队，进行学教型组织氛围建设试点；采用“IDEAL”模型评估，对照学教型组织成熟度评估检查单的要求，系统抽查样本，包括各个领域的负责人和员工，采用面对面访谈和检查相关证据的方式。通过多方核实各团队的日常工作的学教氛围一致性，得出差距分析报告和提出改进方案，并跟踪各个方面的改进情况；然后不断积累最佳实践，逐步推广。

（3）学教型组织成熟度模型对企业各方面的要求

好的领导者教别人，杰出的领导者向别人学；最聪明、最快捷、最成功的公司应该是鼓励创造和共享知识的组织氛围。

① 学教型组织对知识管理的要求

美国德尔福集团（Delphi Group）创始人之一卡尔·弗拉保罗提出的被广泛引用的定义：“知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力，是企业实现显性知识和隐性知识共享提供的新途径。”道化学公司的全球主管 Gordon Petrash 认为，知识管理是“在正确的时间将正确的知识送给正确的人，使他们能做出更好的决策”。这些定义虽然有助于我们的理解，但也在很大程度上造成了混淆，甚至误解。

狭义的知识管理是组织从他们的智力和知识资产中创造价值的过程。通常从这样的资产中创造价值包括在员工、部门间，甚至和其他公司共享这些资产，以

达到最优行动。很重要的一点是，这个定义没有谈到任何技术；虽然知识管理通常是由 IT 推动的，但技术本身并不是知识管理。

狭义的知识管理主要包括对“显性知识”的管理、对知识活动的管理以及对知识员工的管理。

狭义的知识管理重点在于，系统地对实践的经验教训（最佳实践和典型教训案例）采取良性循环运作机制进行管理（目前最缺乏的并非基础知识、技能、理念、表象的信息数据，而是工作思路的经验教训和员工的职业化素养）：

- 有 IT 系统支撑知识管理，有人进行维护和改进。
- 最佳实践和典型教训案例（管理、业务和技术）的系统分类和规划。
- 关键技术、业务或管理的瓶颈问题研究。
- 良性的日常运作机制和奖罚制度来保证快速进行沉淀、共享、学教、应用和创新，使得员工快速养成职业化素养。

② 学教型组织对会议或评审的要求

- 主动、平等、非正式、开放的互动对话为主。
- 分享经验教训和新思路（至少一条）。
- 讨论的每个问题或建议：有始有终。
- 会议性质转变：从消极到积极，从讲话到对话，从情绪化争吵到建设性对抗，从汇报到传授，从互为竞争到分享经验教训，从防卫型到互助型。

【案例 6-1】 某项目组周例会

要有会议流程，每个与会者要提前做好各项会议内容的准备，而且要每个与会者参与学教。

- 每个员工用 2 分钟简单介绍上周工作总结和下周工作计划。
- 每个员工用 2 分钟至少提出自认为值得大家分享的经验教训和新思路。
- 每个员工提出上周存在的至少一个自己解决不了的问题，并提出一些解决方案供大家参考。大家群策群力帮助他来解决。一个问题 10 分钟（事先把问题发给大家，让大家事先做好准备）。

③ 学教型组织对培训或交流的要求

- 由上而下、系统规划为主的培训

结合物流体系的目标、战略、岗位资质认证和员工个人发展，打造物流体系和员工双赢的培训。多方收集需求，权衡投入产出比。

- 培训实施

- 培训方式多元化。以在岗培训为主，课堂教育为辅，广推 E-learning 在线培训。培训要强化交流互动，老师以教带学，学员以学带教，这样便于学员掌握。
- 脱岗培训精品化。对教材要统一管理，进行评审，由上而下系统策划各领域的精品教材和教师，并充分共享。
- 培训要形成闭环，重在运用。培训前需求收集分析，提出解决方案，培训时讲解和讨论，培训后改进实施和检验，形成良性闭环。学以致用，学员要养成将所学知识运用到实际工作中的习惯。
- 落实差异化培训。针对不同岗位或级称的员工要系统思考，落实差异化培训。
- 培训教材要持续改进。各项培训的教材要有人维护，持续不断改进，讲课方式要持续改进，形成良性闭环。

【案例 6-2】 在岗培训——怎样有效进行 VXWORKS 嵌入式操作系统配置

要求：在办公室或实验室的工作电脑前，五人左右的同行，培训的每个人都参与教学。

- 做一个简单的 Word 或 PPT 文档，罗列 1、2、3...
- 所有学员在电脑前，听老师讲解，进行实地操作。
- 学员可不断提出问题，老师解答，相互探讨，学员进行实战操作，迅速掌握所需的東西。
- 老师让学员总结学习的主要内容。如果有遗留问题，可以后期继续研究，并最终关闭。

关于当前培训有效性的调查，培训 90%的资源是浪费的，只有 5%的学员将所学运用到工作中。很多研究发现，培训后学员的领导对他的影响是最重要的。如果他的领导还是按照培训前的要求他，他肯定改变不了。只有按照培训教导的来要求和辅导，员工才有可能改变。这是第一个重要因素。第二个重要因素是学

员自身，如果他自己不想去改变，那也没有用。

- 让每个人都去当本专业的兼职老师

研究发现，最好的学习方法是当本专业的兼职讲师。学习是与生俱来的，不用教人人都会，但要人从事教学就很难了，因为有的人肚子里没有“货”；有的人肚子里有“货”，不愿意把自己的经验教训奉献给别人，或不值得与人分享，这需要采用奖励考核和鼓励的方式，逐渐形成一种教学氛围；有的人肚子里有“货”，却无法把自己的经验教训清楚地表达出来，想的与说的不一致，这需要不断去锻炼；有的人对从事的专业或某一方面深入不足，缺乏思维升华和创新，所以很难形成可以教学的内容。但恰恰教学的过程是你全方位能力得到快速提升的最佳途径，特别是专业能力，所以要更加重视教来带动全方位能力的提升，尤其是思考力的提升。

通过学习金字塔（见图 6-1），我们可以看到，听别人讲，学习效果只有 5%；而在实践中应用或者向别人传授，能够达到 80%、90% 以上。所以当本专业的老师是最好的学习方法。

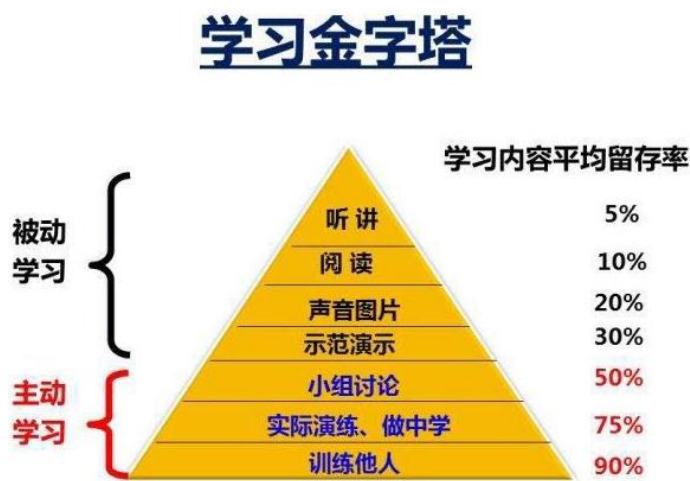


图 6-1 学习金字塔

从学习金字塔可以得出以下结论：

- 80% 的培训应该是在岗培训，课堂培训的比例应该低于 20%。

- 管理者和员工应该亲自授课，这是快速提高自身能力的最佳手段。
- 学习一定要思考，学而不思则罔，思而不学则殆，学而不用则废，用而不思则僵。
- 课堂的培训贵在精、重在用。

【案例 6-3】 某员工谈“通过当兼职老师这个过程的体会”

当学生的时候是难以想象的，只有当看到老师讲到精彩之处，手舞足蹈，与学员融为一体时，才会涌出无限的敬仰之情，盼望自己有一天也能做到像老师那样好。而老师背后付出了多少辛苦却不知道。正所谓“台上一分钟，台下十年功”，尽管有点夸张，但讲得却是只有台下实实在在的付出，才能赢得台上一分钟的精彩。

学习也好，工作也好，对专业从认识到理解，其实只是皮毛而已。只有真正去当老师，才会不断领悟这门课程的深刻内涵。当把所知道的、通俗易懂的讲授给别人并得到别人认可时，你所获得的不仅有付出的荣誉感、认可的成就感，更多的是获得了这么多学员的智慧。

为什么在满堂掌声时，老师会感到无限的满足？当老师的过程实际上是不断快速提高自己的最佳过程，也是展现自己智慧和能力、寻找成就感的过程。

培训转型的时代的特征如图 6-2 所示。

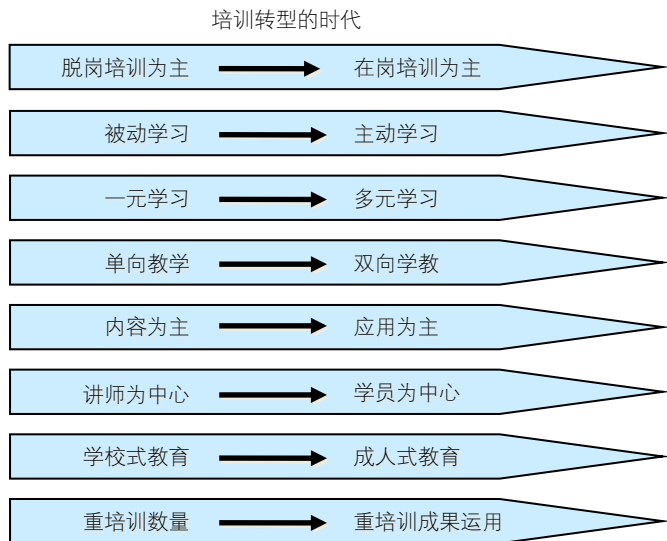


图 6-2 培训转型的时代特征

④ 学教型组织对学教设施的要求

- 组织级的网络化资源共享平台，各种信息资源、经验教训和最佳实践经验进行系统规范化，形成企业统一规划、索引方便的资产库（各团队有共享资源系统平台、正式培训的教具和环境）。
- 学教型常用工具，一般分为知识库（PAL）、专家搜寻工具、电子学习（E-learning）、讨论和聊天 IT 系统、同步交互工具（IM）以及查询和数据挖掘工具（PDM）等。
- 领导在线系统，领导定期在线针对异地，或全天候在线互动机制或录像，可收发信息，比如 IM、在线网络系统。
- 全球化信息互动平台，专人负责信息处理和路由，把需要的信息直接传递到需要的人。信息交流采用 IM、会议电话和电视，可形成录像放映。
- 创建共享型的员工日程工作计划表系统，便于知会大家。

⑤ 学教型组织对管理者或专家的要求

- 优秀管理者或专家须有系统的可教观点，不断总结归纳工作思路，养成金字塔形思考习惯。
- 身体力行做好领导者兼教师，管理者须腾出 30% 的时间进行反思和教学（有自行开发至少一门精品培训教材），建立后备领导者培养流水线。
- 管理者须有勇气放下架子，开放自我，乐于接受批评和敢于自我批评，乐于接受员工的培训（至少每月一次）。
- 管理者要会讲真实故事、会编故事（要不断沉淀“我是谁、我们是谁、我们向何处去”的故事案例来支撑可教观点），会幽默（每月至少一次）。
- 管理者要会看真实世界，而非自己希望看到或想看到的世界（至少每月接受一个批评意见）。

⑥ 学教型组织对普通员工的要求

- 须专业化岗位分工，每个专业需树立专业标杆。
- 自我做起，甘当学生，更要甘当老师。去教别人，而非首先希望别人教给你，才能做到在工作中乐学乐教。
- 须时常腾出时间来文档化反思总结、奉献和共享最佳实践和典型教训案例。

- 更多地内窥自己，而非要求别人；树立乐于帮助别人和奉献自我的精神。
- 重视别人的意见（每个意见有始有终）。

（4）创建学教型组织的前提

- 最高领导层应团结一致，热情地在变化中以身作则。
- 最高层领导应该努力建立团结和热情的氛围。
- 领导者必须愿意指挥参与者，愿意听取他人的意见。
- 有效的权利运用（强制、利用、信念）。

3. 学教型组织的运作

（1）推进学教型组织建设的步骤

- 第一步，组建学教型组织推进小组。领导首先要亲自带头，由企业大学负责成立学教型推进组织，推进小组主要负责对学教型组织的理论分析与研究；对学教型标杆进行定期交流和学习；对学教型组织的具体内容和最佳实践进行培训和宣传推广；对现有推行机构制度和方式、评估模型和方式、奖惩措施等进行改进；推行创建学教型组织的各项改革措施；对每个团队的学教氛围定期评估，分析差距，提出问题和改进建议，并督促团队解决；完善学教型组织的教学环境和工具；奖励做得好的，惩罚做得差的等。
- 第二步，评估组织当前的学教氛围情况。利用学教型组织成熟度评估模型对现状进行评估，了解当前处于什么等级。
- 第三步，规划学教型组织建设的共同愿景。确定创建学教型组织的未来愿景中的近期目标，并制订计划。
- 第四步，营造一种积极向上的开放氛围。宣传乐学乐教的价值导向。创建学教型组织的前提在于做到每个员工愿意学和愿意教。这首先要培养员工空杯的学习心态和倡导无私的奉献精神，各级管理者要带头做起，营造一种积极向上的开放氛围。
- 第五步，统一培训和宣传，增进组织的学教积极性。把学教当成日常运作机制的一部分，当成个人职业发展的重要部分。领导带头推进学教工作，不断宣传学教型组织的要求和最佳实践，每月监督各个单位的推进进展。

要明确：学教的原因，要明确目的和目标，明确学教的价值在哪里；学什么，哪儿来，源于教什么，做正确的选择；如何快速学，取决于如何快速教，要做正确的选择；如何快速运用和创新，要有落地的有效方法和激发创新的机制；学教是否有效，要建立相应的有效良性测评体系。

- 第六步，定期进行评估和落实具体措施。采取每年评估一次的方式，并赋予相应的奖罚。各个单位为建设学教型氛围提出相应的措施，推进小组进行定期审核并落实进展，逐渐形成持续改进的良性循环。

(2) 学教型组织的总结

一个人从学到用，到感悟，到教别人，形成一个闭环，最核心的是不断思考，这样会不断形成良性循环(见图6-3)。在这个过程中，我们也要养成三个好的习惯：

- 一定要主动形成学教的习惯，主动去学习，主动去教；
- 要乐于提问，乐于挑战现状；
- 每天思考工作，养成良好的习惯。

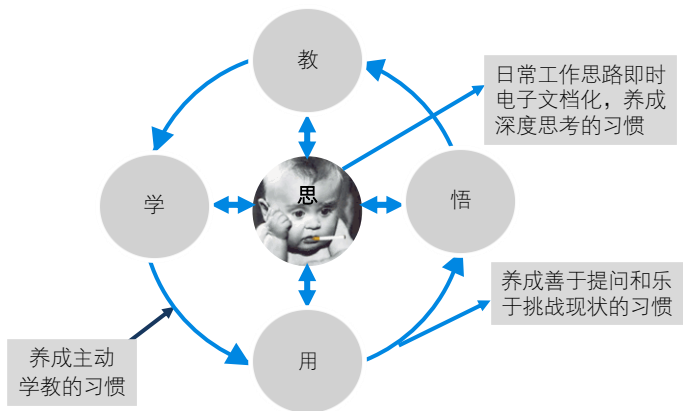


图 6-3 学教型组织的良性循环——通过“思”把“学用悟教”融为一体

(3) 相应的企业案例

① 大转化之路

- 对于老的、成熟的公司，现有的公司文化、处事程序和官僚作风是最大的障碍。
- 老的公司规模大，但需要变得快速灵活。

- 操作方法和思路必须向鼓励冒险的方向变化。

成功案例：通用、IBM。

失败案例：数字设备、西屋电器、克莱斯勒、AT&T……

② 高增长之路

- 对于新成立的公司来说，达到一定规模十分重要。
- 新雇员需要在岗位上达到高效率。
- 必须建立避免混乱的结构和系统。

成功案例：思科、微软、升阳电脑。

失败案例：网络快车、北极点……

③ 创建学教型组织良好的企业

- 教与学的行为必须成为整个组织的价值观。
- 必须快速积累能量和建立信任。
- 促进一线人员更聪明、更积极、更团结；辅助人员多合作、少官僚主义。

案例：通用（群策群力、六西格玛）、安达信（教学社区、读书会、钻石顾问团）、百胜（培训）、皇家壳牌（三部曲）、通用（接班、战略、预算）、电子数据公司（接班计划、最高领导的教与学、网络教学）、家得宝（快速市场情报系统、战略规划、接班计划）、三部曲（三部曲大学——新兵训练营）。

4. 推行学教型组织的成效

某业务领域在推行学教型组织期间，业绩总在公司排名前列，而且培养了大量的后备干部，并大量输出到其他业务体系。

仅2003—2005年作者负责的部门，一个60多名员工的部门，培养出7位中层干部，而且业绩在公司物流体系所有部门中连续两年排名第一。

参考文献

- [1] 诺埃尔·蒂奇. 领导艺术圈——如何把你的公司建成教学型组织.
- [2] 彼得·圣吉. 第五项修炼.

6.2 让文化成为生产力的发动机

蒙牛集团蒙牛商学院院长 张治国

1. 蜻蜓模型与企业文化

(1) 蜻蜓模型

为什么要从企业文化的定义说起呢？因为现在来看，企业文化的定义非常多，可以说“有一千个莎士比亚就有一千个哈姆雷特”。最典型的定义就是把企业文化定义为四个层次：精神层、行为层、制度层和物质层。这个定义也可以，但是有一个缺点：一切都是企业文化，其结果便是——一切都不是企业文化。文化的钻石被淹没在了非文化的流沙中。我们说，全是重点就等于没有重点，都是朋友就等于都不是朋友。

所以，笔者给企业文化下定义时，立足于这样一种角度：把企业里所有的东西都找出来，做一个高度概括，看哪些是企业文化、哪些不是企业文化。这样概括的结果就有了“蜻蜓模型”，如图 6-4 所示。

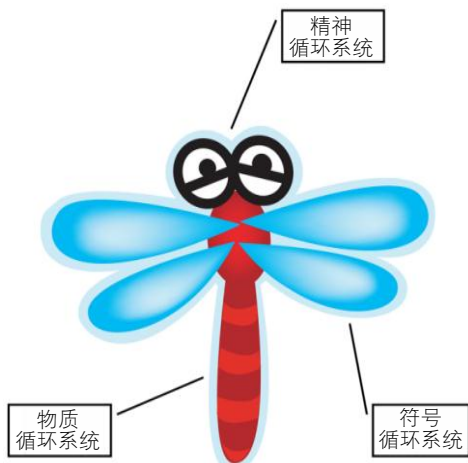


图 6-4 蜻蜓模型

蜻蜓模型将企业划分为三大循环系统：精神循环系统、物质循环系统和符号循环系统。精神循环系统相当于蜻蜓的头颅，物质循环系统相当于躯体，符号循环系统相当于翅膀。其中，精神循环系统居于主导地位，它追寻目标、确定方向、控制躯体和两翼。只有三个循环系统协同运作，才能推动企业不断前行。三循环者倡，二循环者盲，一循环者亡。

（2）企业文化的定义

什么是企业文化？企业是由三大循环系统构成的，一是精神循环系统，二是物质循环系统，三是符号循环系统；所谓“企业文化”，就是企业“三大循环系统”中居于主导地位的“精神循环系统”。

（3）企业文化手册属于符号循环系统

在介绍三个循环系统的关系之前，首先做以下区分：

- 厂房和产品是不是企业文化？

厂房和产品当然不是企业文化，它们是属于物质循环系统里的。

- 企业文化手册是不是企业文化？

这个有一些争议，事实上，企业文化手册与企业文化是不能画等号的。假如说企业文化手册就是企业文化的话，那么企业文化就太容易了。我们把世界上的辞海、词典、字典全部抱过来，把里面的好词、格言、美句全部抄出来，放在一个本子里面，就当是企业文化了。

企业文化手册属于符号循环系统，它并非企业文化。

我们一定要把企业文化的主体和载体分开。

2. 三大循环系统之间互为循环

三个循环系统之间的关系：三循环者倡，二循环者盲，一循环者亡。这个核心意思是——循环得越好，企业发展得越快，质量也越高。

（1）物质变精神，精神变物质

【案例 6-4】 物质变精神

一般的企业盖厂房建牧场，就是单纯的盖厂房建牧场，但是蒙牛在盖厂房建牧场的时候，有一点不一样：在盖固定资产、有形资产的时候，想到了无形资产。

蒙牛是1999年创立的，2002年建成中国乳业首个“全球样板工厂”，这个工厂就是告诉消费者——最好的工厂是在蒙牛；2004年又建成中国首个“国际示范牧场”，这个牧场就是告诉消费者——最好的牧场是在蒙牛。建工厂、建牧场，这是物质资产；转换成符号（“全球样板工厂”和“国际示范牧场”），这两个符号又转换到精神循环系统里，那就是说——蒙牛是第一品牌（因为最好的工厂、最好的牧场都在这里）。

这对企业的启发是：做有形资产时，要时刻牵挂着无形资产。因为三个循环系统之间是相互转化的。物质循环系统在循环时，能不能同时转化或催化成精神循环系统？蒙牛这个例子就是佐证，我们也可以简单地说，叫物质变精神。

反过来，在精神循环系统里，第一品牌一旦确立，就可以增加销量、拉动产量，让物质循环系统大踏步发展。这是精神变物质。

（2）精神变符号，符号变精神

【案例6-5】 精神变符号，符号强化精神

大家都知道王进喜的“铁人精神”，那么王进喜的铁人精神是怎么来的呢？实际上是一位老大娘说的，当时王进喜腿受伤了，但发生井喷的时候，他毅然跳进冰水里搅拌，最后大家都跟着他跳进去，井喷被制止了，王进喜也瘫倒了。这个老大娘就说这个人真是个铁人，然后记者就把这种精神符号化为“铁人精神”。从此，“铁人精神”就一直流传下来。

假如当时那个老大娘不说这个“铁人”，记者不总结出“铁人精神”这个符号，王进喜的这一精神能不能大面积流传呢？恐怕很难。实际上那个时代像王进喜这样的英雄在各行各业几乎都有。所以是符号使这个人的精神凝固下来，不仅在当时广为传播，而且流传到今天，甚至会流传到以后。

所以我们古人说，有三不朽：立德、立功、立言。立德：立德的事儿不一定能靠得住，此时此地的德不一定是彼时彼地的德。比如，以前说的三从四德，今天看起来就不是德。立功：立功受地域的局限，比如大运河让周边的老百姓受益，但是其余地方的老百姓不一定受益。立言：今天可以看、未来可以看，朋友可以看、敌人可以看，此地可以看、彼地可以看，具有时空的超越性。

大家可以关注一下“蜻蜓模型”。我们把符号循环系统比作翅膀。无论是物质

循环系统还是精神循环系统，如果不转化成符号循环系统便无法进行传播，只能在地面匍匐，不能飞起来。有了符号循环系统，就可以超越时空的界限得以飞翔。

（3）符号变物质，物质变符号

符号也是可以变物质的，“蒙牛”这个名号就是一个例子：蒙牛名称的基本含义就是“内蒙古的牛、内蒙古的奶”，是直接把过去的符号资产挪用过来的。“天苍苍野茫茫，风吹草低见牛羊”——这就是内蒙古最大的无形资产。蒙牛把这个无形资产、这个符号浓缩到了“蒙牛”两个字当中。这个符号，拉动了企业的产销量，符号循环系统催化了物质循环系统。

物质变符号就更普遍了，例如各种报表。

（4）精神循环系统居主导地位

在三个循环系统里，谁起主导作用呢？当然是精神循环系统。举几个经过历史沉淀的例子。

【案例 6-6】 可口可乐的老板曾经说过：即使一把火把可口可乐全球的工厂都烧掉，不出一年，可口可乐就可以回到原来的规模。为什么呢？因为可口可乐这个品牌还存在。

从这就可以看出，即使物质循环系统全部被毁灭了，只要精神循环系统是强大的，很快就可以再造一个物质循环系统出来。

【案例 6-7】 大家经常说“小米加步枪”打败了“飞机加大炮”，这里面的核心就是精神循环系统的强大。我们也可以学一招：这里的精神循环系统也不是多么高深，也不是多么奇妙，其特点就是能够实实在在地转化成行为，指导人们行动。如“打土豪分田地”，这句话是属于符号系统的，但是它的目标非常明确，和大家的利益直接结合在一起，是一个行动方针。“打土豪分田地”，很多农民就起来了，就加入到这个大军里面。所以企业文化，最重要的是能不能指导行动，而不是多么高深。

一个组织可以没有强大的物质系统，但万万不可没有强大的精神系统。强大的物质系统不一定能够改观孱弱的精神系统，但强大的精神系统一定可以改观孱弱的物质系统。

3. 三自模型

(1) 本能文化、本领文化与本色文化

企业文化从哪儿来？

需要双视角：一个是向外看，一个是向内看。把外来的（外部对企业的需求）叫作“需求文化”（或叫“本色文化”）；内部天然具有的叫“本能文化”；通过整合本色文化（需求文化）和本能文化所形成的体现企业意志的文化叫作“本领文化”。

(2) 企业文化两大基本矛盾

用矛盾分析法来看企业文化。

用矛盾分析法，可以把企业文化的成长归结为两大基本矛盾：一个是本能文化与本领文化之间的矛盾；另一个是企业文化与社会需求文化之间的矛盾。前者是推动企业文化成长的内因，后者是推动企业文化成长的外因。

本能文化是指不需要企业意志推动的文化，是在企业天然出现的。例如，企业里有一万个人，那么一万个人各有各的文化，不需要企业意志参与、自然而然形成的文化的总体；本领文化是指由企业意志所努力、所倡导、所接纳而形成的文化。

【案例 6-8】 蒙牛曾经要形成一个本领文化：生丧嫁娶，请客可以，不得收礼。这个事情的由来是这样的：在公司刚创立之初，有一个公司副总的孩子过 12 岁生日，请了大家，那大家到底搭不搭礼呢？如果此时此刻搭礼，以后大家就都还是搭礼，请来请去，就形成一个大循环。于是，大家就商量了一个标准：以后不管谁请客，都不准收礼，不准搭礼。

一方面，这个本领文化和本能文化是有所冲突的，因为大家平时在生活中，不管是过生日还是结婚，请客都是要收礼的，那这之间就有矛盾了。

另一方面，这个本领文化与社会需求文化（本色文化）也是有矛盾的，因为社会上的人请来请去都是搭礼的，企业要形成一个文化——我不搭礼，这也是挺难的。你可能既请企业内的人也请企业外的人，同时企业外的人也在请你；他请你的时候你是需要搭礼的，而你请他的时候是不要他搭礼的。所以这也是有矛盾的，这两个矛盾的解决，就会造成一定的冲突。

社会文化（需求文化）可以改造企业文化，企业文化也是可以反过来改造社

会文化的。例如，苹果手机的颠覆性创新：以前的手机所形成的社会文化（需求文化）是键盘文化，而苹果通过这种颠覆性创新——手机不需要按键，就是一个平面，就是一个手指感应，就可以完成操作，从而改造了社会原有的键盘文化，创造了一个新的文化。

社会需求文化是多元的、无界的。来源举不胜举，有来自消费者的、供应商的、经销商的、投资者的、政府的、官员的、竞争者的、经济学家的、慈善家的、环保主义者的等，这么多的需求，企业只能选择性去应对。应对的方式就是三种：顺应、逆应和不应。

消费者需求的是消费文化，炒股者需求的是利润文化，慈善家需求的是公益文化……当然，这里面可能还会冒出官场文化、酒场文化等。企业必须分出这些文化中，哪些是主流、哪些是支流、哪些不入流；哪些需要急应、哪些可以缓应、哪些可以不应。

（3）三自模型

图 6-5 是企业文化成长的三自模型。

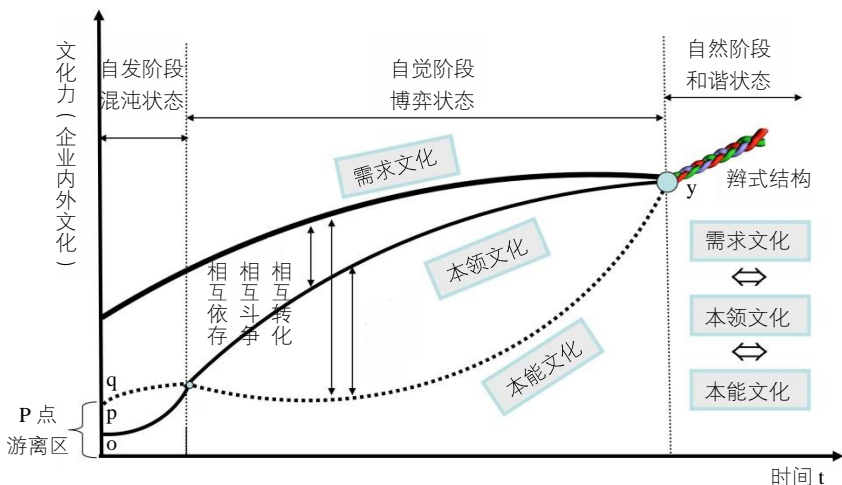


图 6-5 企业文化成长的“三自模型”

“三自模型”把企业文化发展分为三个阶段：

- “自发阶段”。本领文化比较弱，本能文化占主导地位。
- “自觉阶段”。企业意志加强了，本领文化得到发挥，本领文化占主导地位，本能文化占从属地位。
- “自然阶段”。本领文化、本能文化和需求文化越来越接近，越来越趋同。这样企业就进入了一个理想的发展状态。

（4）初创企业的企业文化

初创企业有没有企业文化？

有人说企业刚创立的时候没有企业文化，企业文化是在企业发展过程中慢慢形成的。而本文作者认为企业文化是与企业同时诞生的，也就是说，企业文化与企业是同步的，企业的历史有多长，企业文化的历史就有多长。因为企业的起点是人，企业的创始者，不管是一个人还是多个人，他们自身就是文化的主体——企业文化说到底人的文化——企业一经创办，不管是本能文化为主体，还是本领文化为主体，就有影响企业的事实文化存在，这就是企业文化。

4. 企业文化“基因单位”与“五步生成法”

图 6-6 是企业文化的“五步生成法”。

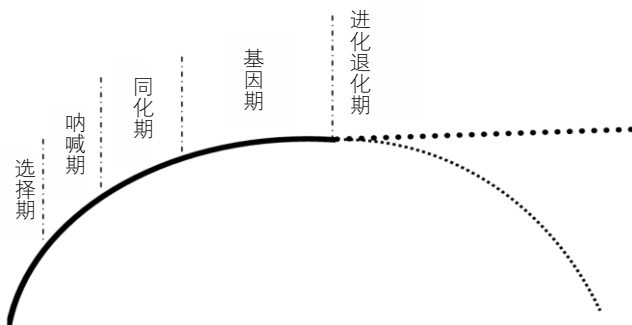


图 6-6 企业文化的“五步生成法”

这个图如果补上坐标系，那么横轴是时间，纵轴是文化力。

（1）“基因单位”是企业文化存在的基本方式

企业文化存在的基本方式，叫作“基因单位”，一个精神理念可以形成一个基

因单位，这个基因单位，可以通过五步来形成，简称“五步生成法”：选择期—呐喊期—同化期—基因期—进化/退化期。

（2）“播种式”与“结晶式”

“选择期”上面已经说到了，企业文化有两个最基本的源泉：一个是企业外的社会需求文化；另一个是企业内的本能文化。第一种来自企业外部，好比把一粒种子种到企业里，叫作“播种式”；第二种来自企业内部，好比食盐被浓缩出来，叫作“结晶式”。

（3）五步生成法：精神理念的基因化

我们有个观点：言之为文，行之为化。言之为文就是一个选择的过程。

选择期完成后进入呐喊期，一旦选定，这时候企业的符号循环系统就开始发挥效应，将精神理念转化成文字、声音、影像、故事、新闻、戏剧、社会活动等。一句话，要向全社会呐喊，称为呐喊期。

第三个时期是同化期，是指一点一点扩大，扩大到更多人群。

第四个时期是基因期，这个时候在企业里最大的特点就是复制，精神理念复制可以分为两个维度：纵向复制和横向复制。

随着时间推移，进入第五个时期——进化/退化期。进化期的企业文化精神理念具有双重属性——既是本领文化又是本能文化，可以自动自发。如果精神理念不符合时代和企业的发展，那么它就退出去了。

5. “基因单位”如何转化为生产力

下面介绍一些大家经常说的理念，也是所有企业共有的一些基因单位。

（1）创新理念

创新理念几乎每个企业都有，如乳业。创新这一块，很重要的是商业模式的创新。中国乳业为什么会此消彼长，这与商业模式创新密切相关。中国乳业最早是光明和三元的天下，当时主要是“同城生态圈”。那么，蒙牛和伊利为什么能崛起呢？就在于它们实现了“同国生态圈”，牛奶可以卖到多地而不局限于一个城市。同国生态圈颠覆了同城生态圈。再下一步就是“同网生态圈”，这块儿谁是后来英雄，我们拭目以待。

说到创新理念，蒙牛讲三个创新：本位创新、换位创新、联位创新。

关于创新理念中的“换位创新”，举一个企业的例子：如家和汉庭，它们是中国经济型酒店的首发企业。实际上，经济型酒店在 20 世纪 80 年代就在法国崛起了。经济型酒店无非两个特点：“睡好觉”、“洗好澡”。今天，如家和汉庭与时俱进，加了一个“上好网”。

（2）研发理念

【案例 6-9】 2000 年 10 月，蒙牛牛总与当地政府领导去参观一个乳制品企业，进了企业的展览室，展览室里琳琅满目摆了 40 多种产品。当地领导就对牛总说：你看人家也是 1999 年创办，你们也是 1999 年创办的，人家有 40 多种产品，你们只有五六种。话里话外，颇有责备的意思。牛总当时没说话。接下来，在会议室交流时，这个企业的厂长说：我们今年发展形势非常好，预计到年底能够完成 48 万元。这时候，轮到责备牛总的领导脸红了！因为当时，蒙牛虽然只有五六个产品，但是销售收入已经实现了 2 亿多元。

这说明一个道理：在产品研发上，也要讲优生优育，生下虎一个，赛过鼠一窝。蒙牛的研发理念就是这样的。

不仅做产品是这样，很多事情也是这样的，要做得好、做得巧、做得高。做得多不一定是好事，也不一定成功。例如蒙牛酸酸乳，大家都知道和超级女声有联系。在超女之前，蒙牛酸酸乳几乎是面向所有人的。自从和超女联系起来后，锁定了超女，看上去范围是窄了，但是超女牵扯的人多，超女后面是一个一个的同心圆，粉丝是同心圆，家庭也是一个同心圆……这个扩展的面是很大的。

所谓的小众不小，也可以叫作点式突破，就像朝水面扔出一颗石头，这个石头虽然只是一点，但是波及的范围却越来越大。

（3）人才理念

实践是最大的师傅。心理学家曾经研究过公交车和出租车司机的脑图，发现公交车司机的脑图相对出租车司机的脑图要简单一些。一个重要原因就是公交车司机几年甚至十几年都是走同一条路线，夸张点说，他闭着眼睛都能够从起点开到终点。而出租车司机就不一样，他需要在复杂的路况中，不断寻找新的目的地。所以选人用人的时候，实践是非常大的标准。一个人如果经历了企业的全环节，

这个人是有理由成为优秀管理者的。

拿蒙牛来说，牛总就是经历了全环节的企业负责人。他最早是洗瓶子工人，然后当了班长、车间主任、厂长，然后一步一步升为企业的副总。后来离开伊利，创立了蒙牛成为董事长。经历全环节有什么好处呢？在看到一件事情的时候，会想到方方面面，不会孤立地看待问题，不容易被表象所迷惑，更容易直达本质。

用人理念，我们还提出了三合论——合适时间、合适地点、合适人员，也就是说，最适合岗位的人就是人才。很多企业有一个绝对人才标准，要求高大上。但是从企业的实际来讲，人岗匹配才是最大原则，如生产牛奶，生产线上的工人要的就是生产线上的技术，而不是天文地理。

挖人方面，有一个现象值得关注：砍头式误区。什么意思？花大代价从其他企业挖过来一个人，来了成了摆设，没什么结果。什么原因？“头”砍过来了，“身子”并没移过来。“身子”是什么？使他做出成绩的那个系统、文化及土壤。有的人了不起，他能给你造个“身子”出来；多数人不能“造”，若无匹配的“身子”，请你不要“砍头”。

（4）品牌理念

笔者的一个亲身体验：2011年正月初三，我去了常州的中华恐龙园，当天进园的人数是6万人，第二天正月初四，我去芜湖的方特欢乐世界，当天的进园人数是5000人。我的感觉，中华恐龙园可以玩的设施其实不算多，而芜湖的方特欢乐世界玩一整天都玩不完，但是为什么两个地方的人流会差这么多呢？有一个原因可能是恐龙园有多年了，但根本的原因是中华恐龙园有一面旗帜，就是恐龙；而欢乐世界的旗帜不够鲜明。

所以做品牌一定要亮旗，要有一面旗帜，让大家盯着你。

（5）企业生态圈理念

企业生态圈理念是本文作者在2003年提出来的，那时候社会上流行的是叫产业链，叫产业链有点太硬太线性，实际上企业内部、企业与企业之间、企业与社会之间除了这种硬对接，还有很多看不见的软对接，企业本身是一个生态系统。

生态圈的理念，首先是一个共赢的理念，在蒙牛包括在奶源圈、生产圈、市场圈、品牌圈、文化圈等。其次是一个同盟的理念，也就是统一战线的理念。蒙

牛最早上市的时候，就引入了摩根士丹利，因为经摩根审计过的企业都是可靠的，通过这个同盟，国外的投资者认同了蒙牛，导致香港上市的成功。所以作者经常说的一句话是：“月亮要是不反射太阳的光辉，那它就是漆黑一团！”

2007 年，马云先生来蒙牛的时候，看到很多标语牌，最后把这个生态圈看作蒙牛的一号文化。马云先生是非常善于整合的，1995 年去了一次美国上了一次网，发现搜不到中国的网页，回来就开始做中国黄页；1999 年，创办阿里巴巴（亚马逊在美国创于 1995 年）；2007 年参观完蒙牛，马云博采众长，也在自己的企业播种了生态圈理念。

所谓“大家”，其实就是能够集大家之智的人。

（6）系统思维理念

组织的成败是由系统决定的而不是单个决定的。在一个狂欢的系统里，每个人都是狂欢者；在一个杀人的系统里，每个人都是杀人者，在希特勒的系统，你不杀人是不能生存的。

例如，鄂尔多斯房地产最高的时候高到八千到一万，那个时候大家都心知肚明，鄂尔多斯的房地产是过热的。但是在当时的投资热里，虽然知道供过于求，还是要追这个潮流，还是要炒房地产，最后泡沫崩溃，价格已下降到四五千，有价无市，这就是由系统决定的。

系统思考是非常关键、非常有用的，我们在 2002 年开发香港市场时，当时去香港超市里看到导购员特别负责任，端着免费试饮的盘子不停地说也不停地走，感觉这个导购员非常敬业。当时大陆的导购员一个月的工资是 300 元，而香港的导购员一天的工资就是 300 元，那时候港币比人民币还值钱。看了这个场面，我们团队里大部分人说香港人就是非常敬业，每天拿你 300 元钱给你做事情也做得非常到位，但是牛总就问大家几个问题：你们进去以后看那个超市里面一共有多少种牛奶？又有几家有导购员？这个问题好多人回答不上。牛总接着说：咱们的导购员的确没得说。但是，你们注意过没有——我特别数点了一下——这个商场里有七八个品牌的牛奶有导购员。可是，其他品牌的导购员竟然没有引起我们的注意。这背后是不是有原因呢？这个原因有可能是两个：一个是我们这个导购员是一个特例，她就是非常敬业；还有一个可能是她之前就知道我们会过去检查。

6. 文化落地与培训落地

无论是企业文化落地还是培训落地，混沌的地方都要做，因为我们不知道未来哪个蛋会成为白天鹅；但能够立刻转化出生产力的一两点文化力，能够看得见让员工能力成长的一两件事，一定要优先做。文化管心，制度管行。伯乐管种子，仲尼管果子。

（1）三带学习

在培训方面，我们提出“三带学习”的主张，即“带着问题学习”、“带着创新学习”、“带着结构学习”。

什么是第三个“带”——“带着结构学习”呢？

这里，我们尝试给出“元素学习”与“结构学习”两个新概念。

假设学员以前的智慧结构中有“红”和“黄”两个颜色，如果通过学习让它由“浅红”变成“深红”、“浅黄”变成“深黄”，那就只是量的改变，不是质的改变，这叫“元素学习”。

但是，如果通过学习，在学员的智慧结构中增加了“蓝”这种新颜色，那么，就发生了质的改变，这就是“结构学习”。“结构学习”有什么效果呢？石破天惊！它增加的不仅仅是单纯的“蓝色”，还能够从此演变出“赤橙黄绿青蓝紫”，实现七彩斑斓！

（2）“五个一”文化实践活动

言之为文，行之为化。“言之为文”只是万里长征走完了第一步，后面的就是要把它付诸行动。

我们这里有一个建议：根据企业的核心价值观，确定几个具体的行动，然后让每个员工付诸实施。例如，孙伊萍总裁引领管理团队为蒙牛确定的核心价值观是“阳光、高尚、责任、创新”，再加上我们重要的企业生态圈理念，共五个维度。据此，我们就在企业文化实践活动中确定了“五个一”，这“五个一”就是落实核心价值观的具体行动。

“五个一”的具体含义是：解决一个关键问题，抓住一个新的机会，进行一次阳光沟通，践行一次幸福关爱，实现一次资源整合。它的设计就是坚持了三个原则：生产力原则（让文化成为生产力的发动机）、价值观原则（践行蒙牛核心价值观、

构建共赢生态圈理念)、行动原则(使其成为每个人立足本职岗位的变革计划、行动计划)。

(3) 开发“90%潜能”是最大的生产力

用人之长,即长板定律(反木桶理论),这个最早是本文结尾在2005年上海演讲时提出来的,2007年又写进了《蒙牛方法论》。木桶理论既不适合“个体论”,也不适合“团队论”,而仅适合“流程论”。

个人要盯长板。就个体讲,一个人的成功,是让长板更长的结果,而不是弥补短板的结果。例如,在音乐、体育、美术三样中,如果一个人最擅长体育而最不长美术,那么,他难道要拼命弥补那个“美术短板”吗?——当然不是!他应该努力加长“体育长板”,否则岁月蹉跎,终将一事无成。可见,木桶理论不适合“个体论”。

团队要盯长板。就团队讲,两组人拔河,胜负取决于队伍中力量最小的那个人吗?显然不是(取决于合力)。在企业中,一个班子五个人,成绩也主要取决于“拇指”,而不是“小指”,能人可以弥补庸人。可见,木桶理论也不适合“团队论”。

流程要盯短板。实际上,木桶理论只在一种情况下才适用,那就是线性工序之间,即当下一道工序的结果以上一道工序的结果为前提的时候,所有的问题就有了“株连效应”。例如,如果你用一颗臭鸡蛋做菜,那么,无论怎么炒、蒸、煮、炸,出锅后仍然是一颗臭蛋,这就是“最短板决定”的典型代表。可见,木桶理论实际上是“流程论”。

所以,最后是用人。社会上大概在80年代就流行的这句“说你行你就行,不行也行;说你不行你就不行,行也不行”,按照罗森塔尔效应来讲,这是真的;按照人们的潜能通常90%未开发来讲,这也是真的,好孩子是夸出来的,好员工也是夸出来的,夸能把那90%的潜能激发出来,贬会把那90%的潜能冰封起来。

企业发展有主要矛盾,也有次要矛盾。眉毛胡子一把抓,必输;把主要精力集中在解决次要矛盾上,更惨;把主要矛盾解决好了,次要矛盾迎刃而解。

假如你是一个企业家,要组织一个会议。与其在会议上说大家要摆缺点摆问题,搞得人人自危,还不如换一个角度:我们下一步有什么好的发展机会,我们共同抓机会,摆机会,起码是七分谈机会三分摆问题,那么抓机会的过程实际上

自然而然就把问题解决了。这是一个积极的思维，而不是一个消极的思维。

企业家应该有什么样的“正向+反向”的辩证思维？本文作者用自己写的一首管理诗《白猫黑猫新论》来作结：

成熟的管理者，
心中住着两只猫——
一只白猫，
一只黑猫。
这两只猫总打架：
白猫带他参观病毒的时候，
黑猫告诉他
拿着显微镜是看不到大象的！
黑猫让他事必躬亲的时候，
白猫告诉他
自己老做主是育不出主人的！
哎呀，烦死人！
可否踢走一只猫？
那就问问列车要不要——踢走一条轨！
当你心中能够同时容纳两个矛盾观点的时候，
当部下说 A 你信他但仍想到-A 存在的时候，
当千人诺诺唯一人谔谔你犹格外聆听的时候，
你才是一个精明的哲学家。
成熟的管理者，
心中住着两只猫——
一只白猫，
一只黑猫。

参考文献

[1] 霍福广. 马克思主义哲学原理[M]. 北京：中国人民大学出版社.

- [2] 吉姆·柯林斯, 杰里·波勒斯. 基业长青[M]. 真如. 第三版. 北京: 中信出版社.
- [3] 彼得·沃森. 20 世纪思想史[M]. 朱进东, 陆月宏, 胡发贵. 上海: 上海译文出版社.
- [4] 王秋彦. 略谈企业文化的四个发展阶段[EB/OL]. <http://www.lip.com.cn/business/1795.html>.
- [5] 马会. 建设优秀企业文化——基于中美企业文化比较研究[D]. 北京: 北京林业大学硕士学位论文.
- [6] 中国社会科学院语言研究所词典编辑室. 现代汉语词典[M]第三版. 北京. 商务印书馆出版.
- [7] 魏光兴. 论企业文化的生命周期[J]. 华东经济管理.
- [8] 贾捷, 李志强. 基于演化经济学的企业文化演化解释[J]. 经济问题.
- [9] 康慧, 王兆宾, 李志强. 企业文化演化及其动力机制初探[J]. 理论探索.
- [10] 邢以群, 叶王海. 企业文化演化过程及其影响因素探析[J]. 浙江大学学报 (人文社会科学版).
- [11] 刘媛. 企业文化演化及其影响因素研究[D]. 长沙: 中南大学硕士学位论文.
- [12] 王秋彦. 略谈企业文化的四个发展阶段[EB/OL]. <http://www.lip.com.cn/business/1795.html>.

6.3 新东方变革思考

新东方教育科技集团助理副总裁 赵尔迪

一个国家、一个组织包括一个人, 希冀改变衰微走向强盛, 从过去的辉煌延续新的奇迹, 都离不开变革与调整。德鲁克说: 变革是无法避免的事情。如同我们行驶在笔直宽阔的马路, 我们手中的方向盘依然要不停地细微调整以避免危险, 适应路况, 始终前行。更何况, 我们所处的世界每天都充满了不期而遇的坡

道与转弯，都可能遭遇雨雪与冰雹，所以变革与调整必然是生命健康发展的常态。中国没有浴火重生的改革开放就不会有今天经济腾飞的奇迹，美国没有大的暴力革命仍能保持社会发展，正是因为山姆大叔每天都在不停歇地进行渐进式的变革不断调适自我获取进步，而敝帚自珍、故步自封让曾经盛极一时的摩托罗拉走到了今天被收购的山穷水尽，而昨天还如日中天被誉为神话的苹果，今天华尔街已经有专家开始诟病其创新不够。

《浪潮之巅》说：“近一百多年来，总有一些公司很幸运地、有意识或者无意识地站在技术革命的浪尖之上。一旦处在了那个位置，即使不做任何事，也可以随着波浪顺顺当地向前漂个十年甚至更长时间。在这十几年间，它们代表着科技的浪潮，直到下一波浪潮的来临。”新东方曾经正是那只站在风口的猪，台风曾让我们翩翩起舞，行走在浪潮之巅，我们不经意间曾错觉自己已经长出了翅膀，可以永远腾云驾雾。过去成功成熟的模式在新的技术、新的市场诉求、新的竞争格局下，在一定程度上已经束缚了我们的思维和进取的脚步。当我们已经看到天边滚滚而来的新的台风，我们必须通过各方面的变革重新找到最适合的风口，调整出最适当的姿势，一飞冲天，续航辉煌。而变革的主要着力点，我们认为应该体现在以下几个方面。

1. 战略变革

企业的战略选择是由技术创新、市场需求、产品特质与企业使命共同塑造的。无论线下教育还是线上教育，其本质都是教育，教育的本质绝不仅仅是把知识灌输到一个容器，而是要帮助孩子健康成长并实现正确的理想。如果未来新东方的使命始终一以贯之，那势必不能离开教育的关键词：爱。而对于学员的爱、关心、励志、尊重、激发潜力等这些更高层次的价值提供，尤其是 K12 阶段，仅仅通过目前的技术手段（在线课程）是非常难以实现的。因此无论如何变革，新东方的战略布局仍然要以地面面授培训为主，深加工“知识+爱”的产品内涵，辅助高科技的授课手段和在线学习工具，布局科技感强的超炫教室作为体验店，配合有爱心有责任心有超出行业一般标准的优质师资，新东方必然成为家长和学员的首选，形成不可复制的核心竞争优势。

2. 结构变革

任何组织结构需要变革的前兆会产生于：经营效率降低导致规模不经济现象出现、创新缺乏、员工士气下降抱怨增多等，新东方在发展壮大的过程中正在出现相关的征兆，我们必须通过变革来改善。作为学校的负责人我深切体会到随着学校管理规模的不断扩大，管理者管理幅度过大，信息流通不畅，官僚行为产生，员工归属感减弱，这些不良症状应该通过更细化的结构变革来改变。集团在管理分校和子公司的管理结构上也存在类似问题。互联网思维中提到过的“披萨原则”也应该是我们未来实施变革的参考方向。（“两个披萨原则”的意思是要让团队尽可能小，如果两个披萨都喂不饱一个团队，那说明它太大了。）

3. 技术变革

新东方过去成长的基因让我们对于行业新技术的发展和应用的敏感度不够，一些造就行业高门槛的技术和手段并没有有效应用在我们的日常教学管理活动之中，有些甚至已经明显落后于行业标准。移动互联浪潮之下，新东方虽拥有中国最大的学员有效数据库，而对于学员的数据采集、挖掘、云端应用明显没有与之相匹配的有效实现。而针对这些数据去研发的产品将会具有行业统治力，比如，我们针对中国学员最容易出错的 100 个雅思考点进行课程开发，将会充分点燃市场需求，而我们背后的大数据加工工作明显没有支持这样研发的基础。我们要认识到自己并非全能，要有学习的心态，要有付学费的心态，更要有把老师请进来的心态。面对市场的新技术与互补团队，我们要充分利用资本优势，进行大胆的并购与孵化的工作。在瞬息万变的世界里，我们在某些领域必须有用资金换空间和时间的勇气，否则市场留给我们的机会会越来越少。

4. 产品变革

目前，新东方面对的最大挑战之一是产品空心化的问题。多数分校具备招募培养优秀师资的能力，且单兵作战实力超越市场上多数机构，但在课程产品体系上相比很多机构乏善可陈。如同部队虽然有一群身强力壮出手敏捷的士兵，但是要发挥战斗力需要配备一批符合或者超越行业标准的武器方可，而这项工作需要

集团项目管理部门作为研发中心尽快通过变革来适应分校和市场的需求。我们认为主要应该从数据挖掘、专属版权教材研发合作、外包研发、兼并收购、市场调研、整合行业标准、参与中小学义务教育阶段改革、利用移动互联技术与电子数字设备开发等手段实现。

5. 模式变革

新东方过去一直以短期培训业务模式为主，迅速发展并能在各地成功复制，符合时代大背景并满足了市场的需求，随着行业进入者逐步增多，并伴随大量资本涌入，竞争逐渐充分甚至血腥，各个区域市场的短期培训业务已经全面进入红海。如果我们继续把业务重心放在短期培训模式上，就类似以采集、狩猎作为获取食物的方式，必定是朝不保夕看天吃饭，每个招生季都会在招生环节与对手厮杀。而我们希望尽快进化到饲养、农耕阶段，可以掌握招生源头进行收割，控制行业制高点，确保每年能够有稳定的学员基数。因此，我们的部分业务模式可以进行从短期到中长期的变革，凭借新东方的口碑与实力，独立或者合作运营国内一些义务阶段的学校，继续打造国际中学品牌，甚至可以收购国外私立高中及其他院校作为出口，把短期项目嫁接在中长期项目之上。造势之后，必定渊深鱼聚，水到渠成。

过去一两年，新东方主要从内部管理上寻求效益，如同让一个人通过提高自身力量从一块湿毛巾里拧出更多的水。企业要求拧水的人（管理者）有更大的力气（管理水平），拧水的人也希望运气好去拧一块儿最湿的毛巾（好的业务或城市），短期我们能够见到效果，毕竟以前这些毛巾里积聚了很多水分，但是长期来说，新东方如果不变革没有新鲜的活水进来，就会距离利润池越来越远，最终成为培训行业的一个普通机构，失去为学员提供超越期待价值的优势，如同即使最有力气的大力士也很难从一块儿已经干了的毛巾中拧出水来是一个道理。

新东方过去 20 年一直是一个追求卓越挑战极限的地方，未来也不可能选择随波逐流得过且过，平庸绝对不是我们的自我定位。当在百舸争流的企业丛林之中感觉越来越疲惫、力不从心的时候，我们应该反思是否我们的产品模式、团队已经泯然众人正变得平庸；当在这个人力为主要优势的“人力与智力双密集型”的

教育培训行业，发现留引、聚合人才越来越困难的时候，我们要反思是否我们提供的平台和激励机制已经泯然众人正变得越来越平庸；如果发现曾经澎湃的激情和热血正在熄灭和冷却，我们要反思我们的梦想是不是泯然众人已经变得平庸。

而自我变革是拒绝平庸的唯一出路。

6.4 从知识技能输入到组织发展与变革支撑

深圳市农产品股份有限公司农产品学院院长 谢华

任何一个组织都不是完美的，一个视角下的缺点，换个视角就是优势。在尊重组织属性的基础上开展相关工作，是某个具体领域从业者的本分。培训也好，企业大学也罢，都源于此。

1. 农产品学院所服务的企业背景

农产品学院，隶属于深圳市农产品股份有限公司（简称农产品股份）。该公司跟大家的生活密切相关。大家每天餐桌上的东西，比如蔬菜、水果、海鲜等，有近 10% 的流通量是通过我们的流通渠道提供的。从行业属性上讲，我们是一个农产品流通型企业，隶属于地方国资委，是当前深圳国资背景的企业中流通市值最大的国企。在全世界这个行业也是首屈一指的。为什么国外的同行没有发展起来？因为国外农产品流通行业以半政府运作为主，有点像国内的医疗和教育行业，但在中国内，以前这个领域是在各地工商局下面，多属于事业单位。在市场化进程中政府逐渐退出，我们承接这个行业的运作。这个行业也是充分竞争的，全国各地的国资系统/工商局都会有这样的企业，但大多逐渐没落，而在深圳这个没有农业的城市成长出来了我们这么一个全国领先的农产品流通龙头。现在我们在全国近 30 个中心城市有大型的农产品物流批发中心，基本上覆盖了 1/3 左右的农产品物流节点，而且在不断扩张中。

随着国家产业结构的调整，老百姓对食品安全等诉求的提升，使我们这个集团系统孵化并延伸出了六七个农产品电子商务企业；以及十来家分布在各产业节点的公司，包括食品安全监测、食品安全可追溯、金融担保、物流配送、管理咨

询等。

我们是一个以农产品流通产业为核心，进行平台化运作的集团公司。集团下属的 40 多个二级法人分布在各行各业中，各个二级企业所在的行业语言不一样、专业背景需求不一样、地域跨度不一样、人才需求不一样、发展阶段不一样等，给我们的培训工作带来了巨大的挑战。如何开展培训工作，才能匹配企业大学的定位？

2. 农产品学院的定位转型

农产品学院自成立之初，就面临着一个挑战：传统知识输入型、课堂讲授型的培训，逐渐走到了尽头。一年进行几十场上百场培训，口碑、效果不好，而且这些培训都是内部调研时非常明确的培训需求。

传统培训的尴尬：培训调研时需求多而明确，按照需求做时应者寥寥，有些甚至要动用行政手段来推动。

我们该怎么办？

我到农产品学院的第一件事，就是让所有同事把过往的工作的任务收尾，走出去调研，找内外部客户交流和沟通，找同行对标和交流，对业务部门管理者 and 公司高层深度访谈，同各层级的骨干员工谈心，试图寻求以下几个问题的答案：

- 农产品学院的客户是谁？
- 不同的内外部客户对我们有什么样的期望？需求的差异点在哪里？
- 内外部客户心目中理想的学院是什么？
- 农产品学院做到了哪些，就说明我们有价值了？

图 6-7 是五个月的工作成果，结论就是，农产品学院再不能走传统培训的道路。在我们这样一个集团化多业态的组织中，简单的课堂培训没有价值，只有成本，没有成效。

我们明确学院的定位是“组织发展、人才发展、前瞻研究、知识沉淀”四个方面，并在团队内部达成了深度共识。

（1）组织发展。把高层领导作为学院的第一核心客户，围绕高层的组织变革开展工作，服务并支持共识的战略深化，在行业变革的大趋势下，支持整个集团的转型升级。

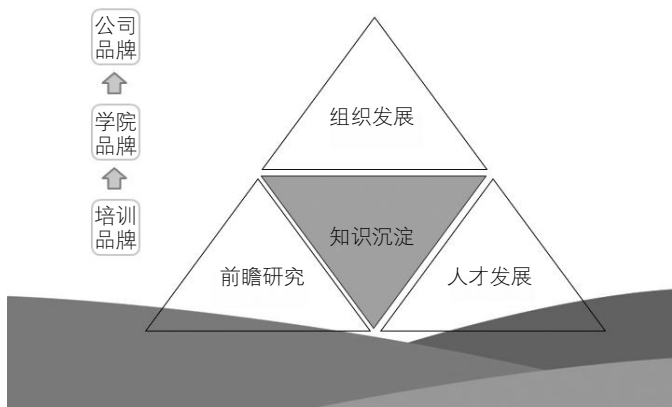


图 6-7 农产品学院的组织定位

（2）人才发展。这个不言而喻，是所有 HR/企业大学/培训工作都无法回避的价值贡献点。在我们集团，人才发展涉及人才梯队的建设、骨干员工的晋升、集团内人才“一支队伍”的理念及跨业态的人才流动等。

（3）前瞻研究。其包括两个内涵，一则学院要通过课题攻关成为业务伙伴；再则，学院要跟踪行业趋势，我们做的事情要跟我们所处的行业密切相关。例如，大家耳熟能详的食品安全问题、全国的冷链搭建问题、食品安全的追溯问题、行业从业者的金融服务等。在这个行业里所有大家关心的经营性的问题，都与我们学院相关，只有这样才能站在经营的浪尖上和业务的视角来为整个组织服务。

（4）知识沉淀。其实应该是知识管理。我们目前之所以定位为知识沉淀，是因为国内的企业智慧大多沉淀在个人头脑中，缺乏成型的文档资料，我们公司也不例外。首先，要有沉淀才有管理可言。所以我们学院在三五年内要做的是知识沉淀的工作，把沉淀在个人和团队里的智慧转化成为组织智慧，转化为不需要花太多精力不需要靠私人关系就能够拿到的高价值文档资料。

3. 农产品学院的工作收获

五年来我们坚持做了三个品牌项目（见图 6-8）。

- 知行合一训练营项目。此项目重点围绕公司的战略转型展开，是面对二级企业董事长、总经理及后备领军人才的培训项目，已经完成了两期。每期时间跨度为 12~16 个月。

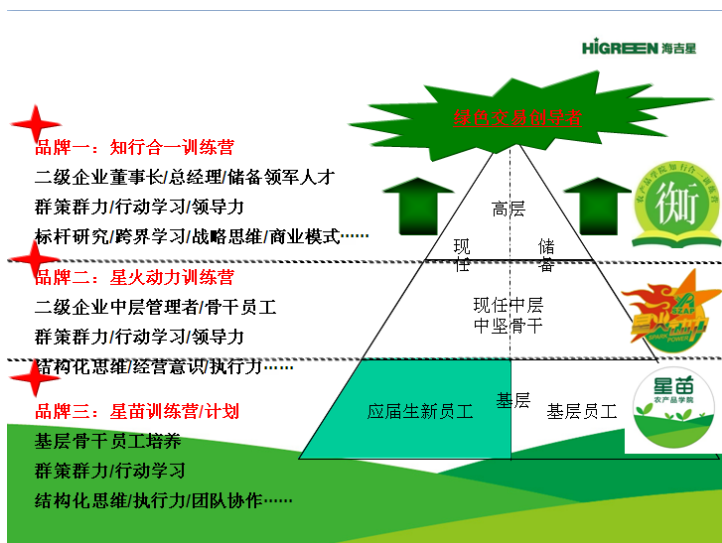


图 6-8 农产品学院致力打造三个培训品牌

- 星火动力训练营项目。此项目重点围绕总公司及二级企业的经营管理创新展开，是面对二级企业中层骨干后备梯队的培养培训项目，已经完成了七期，第八期正在进行中。每期时间跨度为 7~9 个月。
- 星苗训练营。此项目重点围绕职业能力提升为着力点展开，是面对行业新人的人才培养项目。每年滚动开展。星苗计划由一些子项目包组成，每个子项目时间跨度为 3~6 个月。

三个品牌项目层层递进，形成整个集团的人才序列，且一脉相承。

组织的资源是有限的，在有限的资源下，我们像拧麻花一样，确保每个品牌项目既能服务组织变革又能提供员工的职业成长，同时能匹配业务，有成果可执行、可落地、可推广。项目成果本身要转化为文档资料，即可搜索、可借鉴的资料。这样我们农产品学院的任何一个项目，才可以实现一石四鸟地支撑到农产品学院的定位。

之所以集中组织资源做这三个品牌项目，是因为作为复杂多元化的产业集团，我们不可能把精力深入每个业务细节。我们要站在集团的角度，把复杂的问题简单化，用品牌经理的思维推动项目的运作。现在这三个品牌项目在公司内部都有了足够的品牌影响力。

农产品学院每年都会印刷3~5本成果文档汇总共计200个内部最佳实践及客户攻关成果；积累了150余个主题的1000GB视频资料；有近百十名公司各级管理者及骨干员工被授予公司的内训师称号；越来越多的年轻面孔走到了各级管理岗位，每次人事任免的发文，我们都兴奋地期待，有拿起项目的优秀学员被组织认可并委以重任了；如此这些，都让我们感觉到满满温馨。对于一个正在转型中的国企，是不容易的，也是组织给予的肯定和认可。

4. 解构项目案例，看我们是怎么做的

每期知行合一项目启动前，我们都邀请集团高管团队选择4~6个战略课题作为本期项目的攻关任务。这些任务如果能够成功实现突破，将对集团的战略有重大支撑作用。邀请集团董事长亲任班主任、集团副总裁等高管分别出任各课题小组的导师，并从往期学员中筛选优秀学员分任各组辅导员，分担高管的推动辅导压力。从全国二级企业高管中抽调现任董事长/总经理或储备领军人物，组成匹配的课题团队，每个团队6~8人，在项目周期内进行团队攻关。

每期项目集中时间为15~20天，分4~5次集中进行，包括启动前的预热准备、方法论导入、原型评审、方案评审及成果验收阶段。集训是线上行为，集训之间的时间是线下，线下是真正完成课题攻关的时间。学员要不断地调研、访谈、团队磨合、业务对标。我们要求所有的工作必须在线下完成，集训时候是验收和成果评审、找到差距、寻求下一步解决方案的过程，而且要最终成果的落地和可执行而不是毕业生写论文（见图6-9）。这个过程充满挑战。当学员都是二级企业的董事长、总经理或未来领军人物时，这种项目的推动压力是可想而知的。

这个案例是想告诉大家，我们选择的是重培训模式而不是轻培训模式。只有重培训模式，才能更好地推动个体的心智模式反思，推动参训学员集体的成长。只有真正一起干出来的成果，才会被这一层面的管理者产生拥有感和成就感。

结合农产品学院的四个组织定位，我们回顾一石四鸟的方案成效，这个项目是如何围绕组织发展、人才发展、前瞻研究和知识沉淀来开展的。

（1）组织发展。通过战略课题的推动，公司的二级企业高管更加清晰地理解了集团的战略走向，这种模式对支持战略转型的实效，远比战略宣讲的效果要真

实可信。通过战略课题的深度探索，让各二级企业的高管都更加清晰地找到了自己在战略蓝图中的位置，也实现了集团各产业板块的利益联动，相当于跨板块的集团式冲锋，特别是在我们这样一个多业态、跨板块的平台型集团企业。

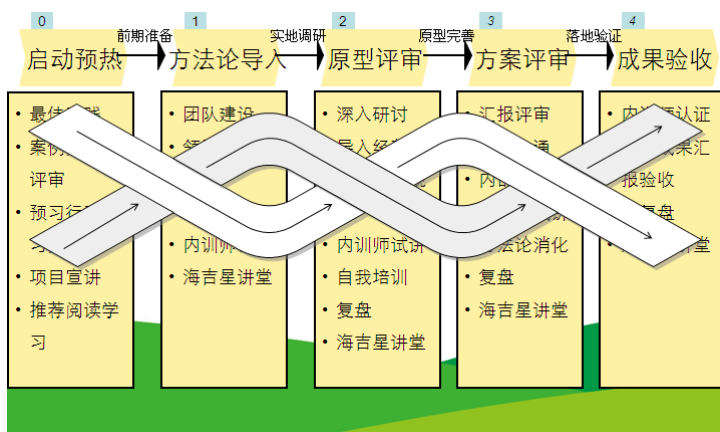


图 6-9 项目的动作流程

（2）人才发展。主要介绍高管对新业态领军人才的发现问题。长期的咨询经历，让我们体会到集团一把手开门核心的两件事：定战略和选对人。特别是新业态领军人才的甄选是最挑战高管的，通过一年多的新战略课题的攻关，具体学员工作风格、思维特征、人际领导力都历历在目，谁适合新业态、谁适合老业态等，比再好的测评工具都来得有效。所以，我们常常一个项目还没有关闭，已经有很多学员的岗位发生了调整。这种效果，参与过高层人事决策的各位看官应是会心一笑了。

（3）前瞻研究和知识沉淀。所有研究的问题基本都是行业中难啃的课题，而且必须以商业化的行为落地实施的。我们通过知行合一项目，已经孵化出多个新子公司。每期项目，也留存了大量的文档和视频资料，它们是无法通过外部购买到的珍贵信息。

以上是农产品学院如何进行知行合一项目运作的。至于其他两个品牌项目，星火动力项目是比知行合一项目更小、更美、周期更短一些，主要是解决企业的 KPI、二级企业的真实经营管理问题。星苗项目，也是通过项目实战，来推动行

业新人更快地融入行业和企业。这三个项目基本上是一脉相承的，只是因为学员在集团中的角色定位差异，对方案进行针对性的调整和资源配置而已。

通过三个品牌项目的联动，我们借鉴中国传统的师徒制，分层次孵化出了一批导师队伍，如星火动力的导师就由知行合一项目的优秀学员担任，星火动力的优秀学员来做星苗计划的导师，这在我们国企除了行政级别以外，是可以让“导师”们具体感受到组织认可和尊重的。

另外，学员来自集团各业务板块，板块之间人际壁垒而松动和逐步打通，为未来更大的人才储备和人才横向流动积累势能。因为，在公司未来的战略构想中，板块之间的联动是必需的，支持板块联动的直接因素是人才队伍的可流动和相互支撑。在前期的学院定位中，人才发展内涵之一是跨板块的“一支队伍”的概念。项目的滚动开展，让“一支队伍”的愿望逐步变成了现实。特别是集团各二级企业纷纷复制农产品学院的项目模式，现在，已经越来越多的二级企业完成或正在筹备属于自己的“XX公司第X期星火动力”项目了。

5. 在国企运营企业大学的感受

以下体会首先必须是在以客户化思维为核心基础上展开的。

● 谦卑和感恩

国企对培训管理者是一个挑战，特别是有市场化背景空降到国企的人更是如此。由于整个组织体系随着历史的沿革形成的惯性，要求我们在理解组织的历史沿革的基础上，要学会理解企业老人语言背后的信息，任务背后的目的，我们要学会用感恩的心看待组织，但这并不是指你不可以高调做事，“低调做人”和“高调做事”并不矛盾，有时因为你为了推动目标的达成不得不高调做事，甚至有心无心地伤害到一部分人的感受，甚至可能会赢得更多的尊重，都是人，没有那么复杂。

● 尊重边界

在国企各级管理者都对自己的边界比较敏感，其中主要是权力边界。我们在开展相关工作中一定不要越界。在最终执行时一定要尊重相关领域人员的权力边界，对其权力边界的尊重就是对人的尊重。

● 多赢思维

我们所有的业务要服务于组织发展、人才发展、前瞻研究和知识沉淀，但在实际工作中难免别人就会有牺牲，尤其我们做的又是重培训。解决这个问题，首先要对你的内部客户需求有清晰的认知，他们都有“担心和关心”的事情，努力满足其关心的并让他消除对担心的顾虑，赢得他们的配合只是时间问题。我跟我们团队成员说：“在敲任何一个领导的门的时候，一定要想清楚这个事情对对方的价值是什么。如果没有想清楚就回去想，如果想清楚了对对方没有价值就不要打扰人家。”一个能够得到别人认可和尊重的项目，本身一定是多赢的项目。理论上讲不能有任何一方有损失或者受损程度不能超过49%。如果超过了49%，我们就要反思是不是有更好的办法，项目本身是否还有优化和调整的空间。当你学会将项目成绩真诚地归功于别人，各方项目参与者又是多赢的结果时，那么在方案的设计中，就可以达到80分以上的效果。任何一个阻力都可能是破坏性的，阻力出现时首先想是自身的问题而不要怨天尤人。

● 迭代开发，或者叫产品经理思维

我们每期项目都必须在原有的经验教训基础上不断优化，哪怕是一个很小的细节。例如，我们星火动力项目，第一期项目重点是确保模式的成功；第二期项目是如何优化和细化；第三期项目将开始叠加内训师培养作为项目核心目标了；第四期项目要开始考虑如何更贴近战略。所有项目都是在慢慢迭代优化中完善的。

● 要学会拒绝

当你想清楚自己的定位之后，就有勇气和胆量去拒绝。因为组织的资源是有限的，没有团队能够把所有的事情做好。组织的资源永远是稀缺的，当资源有限时，我们各级管理者必须把所有资源都倾注在刀刃上解决核心和突出矛盾。组织内部的很多部门，都是在价值偏低的事务性工作上耗费了太多精力。当你想不清楚自己的价值定位时，就不得不承接各方给你的要求，这样你带领的部门就逐步成为价值垃圾桶。虽然你可能顶着一个“XX大学”、“人力资源部”、“财务中心”等这样光鲜的头衔，但做的事情是边缘化的事情，大多国企职能部门多此宿命。我刚到学院的时候，就在集团年会上向所有二级企业高管汇报，以后集团总部的学院不再承担二级企业的技能型培训，这些是二级企业自己该做的事情，是所服

务岗位的流程性责任。农产品学院只有精力和资源做与整个组织发展和人才梯队建设有帮助的事情，贴进公司的业务转型和业务提升为中心来做项目。

6. 大型多元化集团培训的几点感悟

如果你所在的企业大学，服务的是领域相对单纯的业态，恭喜你，从知识、技能、经验再到战术、战略，你可能都有空间，因为业务的统一性让集团自上而下可以贯彻和执行。而我们这样一个跨业态、跨行业的多元化集团公司，这样做是没有空间的。下面几点感悟可供同类型企业借鉴。

● 复杂的事情要简单着做

用一套方法论上下贯穿。在一个复杂的多元化集团，要使培训有效果，从上而下要一个路子，方法论的有效传递，能够有效降低组织内部的运作成本和沟通成本。如果我们在知行合一项目推群策群力、在星火动力项目推行动学习、在星苗项目中推绩效改进，就乱套了。所以我们坚持在不同层面的项目中用一套逻辑和方法论。

● 少就是多，慢就是快

“少就是多”，通过品牌经理的思维来运作有限的几个项目，在集团内减少概念输出，尽可能将各种专业术语转化为组织内部的语言，将各项培训活动归并到有限的几个品牌之内。“慢就是快”，不能指望每个项目在最短的时间内实现效果，只要一直坚持，随着阻力越来越松动，影响力就会越来越大。培训不是立竿见影的事情，你一定要把自己的资源倾注到最有战略支撑和业务伙伴支撑的项目中，集中做几件事，不断渗透以实现更大的效果。我们做每个项目时，不要追求第一次的效果多好。例如，农产品学院现在的财务成本不断降低，因为我们的收费是不断提高的，从2 000元到2 400元到2 600元到2 800元等，最初是求着别人派学员来，但只要效果出来，慢慢成效就出来，同时不断滚动的迭代优化，效果也会越来越明显，这样也会使培训效果最大化。要有清晰的头脑去判断和展望项目推动几期后的效果，当你对未来有历历在目的感觉时，你就有勇气通过“慢”来做“快”事儿。我们有幸告诉大家，我们知行合一项目成本基本是打平的（总公司不需要掏钱，都是学员或者所在企业掏学费来做）；星火动力项目有一半的成本

被分摊；星苗项目由于定位的原因，目前大概 80% 的成本是总公司承担。这就是说，我们所有的项目基本都是收费的。

我记得在孙正耀老师前期分享的一个观点我们是很认同的，培训虽然要有战略的格局，但很重要的一点是当期要有效果，不能说基于长远就放弃短期的成效，否则就没人支持你了。所以我们每期的项目都要有真实、可见的成果，也就是通过学员的转变来给项目背书。就像第八期星火动力项目，原来计划是 40 人的满额名额，但是有 70 多人报名，要和二级企业反复商量减人，很重要的原因就是，上期派来的学员的工作技能得到提高，掌握了方法论并且能够建设性地解决问题。这是真正的客户认可。所以农产品学院本身逼着自己要收费，不断提高学费的目的正是源自这种自信——我们是有效的。

最后，用我特别喜欢的一段文白夹杂的文字来结束我的分享：

“人，生于自然。为人处世，自然而然。人以群分，和为组织。聚于思想，获于感悟。组织之道，管理之理。达人达己，人为本。”

6.5 小创新助推大变革

阳光保险集团阳光大学校长 蒋跃琰

企业大学是一个热门话题，之所以热门是大家都在做，世界 500 强企业有企业大学，几百人的中小企业也有企业大学。但愿景不同、使命不同，运营方式不同，也就造成了企业大学的主要工作内容和重点不同，从而使企业大学在企业内外部的影响力不同。

作为参与过两所企业大学的组建和运营的亲身体验者，本文作者想从实践的角度来谈谈对打造企业大学的内外部的影响力这一主题的看法。

1. 改变沟通基础，懂得企业的战略、关心业务发展让影响力倍增

● 关键挑战

企业大学或企业内部的培训机构工作和运营时，面临的最大问题可能是不懂得企业的主营业务，或者说即便懂业务，但是高度不够（没有在战略层面）。在这

种情况和背景下，即使我们的人才发展和培训项目建议是对的，但是在企业内部，往往得不到回应。

● 工具的力量

作为企业内部的培训与发展人员，尤其是企业大学的负责人要使自己能够像高管一样思考。我在刚开始面对一些高管培训项目时，感觉其实很难与这些高管真正平等地对话和沟通。当时 IBM 的 BLM 模型（业务领先模型）帮了我们很大的忙，它提供了与企业高管们交流时思考问题和讨论问题的框架。我们曾经在不同的领导力和组织发展项目中数十次用到这个工具，很有效，同时对我们自身产生了很大影响。甚至在一些高管的群体访谈中，也把它作为焦点访谈的关键思路 and 工具，实践中是非常好用的。

● 保持洞察

我的工作要与大量高管接触（曾经我们一年要接触 2 000 位左右的内部中高管），因此观察也是一个很重要的方面，观察这些人的一言一行、怎么互相交流、怎样表达自己的观点等，这些对于我们服务这些人群是很有帮助的。可以经常跟他们在一起聊他们感兴趣的话题，在一些场合（如培训项目）中非正式的接触也显得很重要。只有洞察企业内的各种行为符号背后的逻辑和文化才有可能为组织发展有所贡献。

● 阅读资料

一个非常有帮助的事情，就是大量阅读行业的分析资料。一个年轻的同事，一直是我们学习的榜样，他会把公司连续五六年跟战略、变革相关的文件进行梳理和对照，这对于去看一个大型集团的发展是非常有帮助的，对于我们去分析战略、研究业务发展的趋势也是非常重要的。

● 基层经验

企业大学往往设在公司的总部，说到懂战略、懂业务，基层和一线的经验也非常重要。我自己曾经在企业的基层工作，那段时间的工作对于我了解企业的业务流程、市场情况有很大帮助，对后来从事培训与发展工作去判断一个企业的文化、价值观、基因有很大作用。很多时候往往不仅需要从理性方面去了解内外部客户，更要从情感的诉求方面去了解学员和客户。

● 项目经验

中国企业在 **ATD** 中最难拿的奖项是组织发展和领导力方面的，我所在的团队曾经拿到过一个组织发展的奖项（虽然是提名奖，但是很多业内的朋友都说是非常不容易的）。这个项目是什么呢？这是在一个大型集团中去推广“战略解码”的项目。对于企业大学来讲，它是一个有里程碑意义的项目。

● 项目定义

“战略解码”这种工具本身并没有什么神秘和挑战之处，但是它对文化的挑战是非常大的。作为一个大型集团公司有非常规范和正式的组织沟通模式，有很多重要的决议和战略部署都是通过这种方式宣传和推广的，原来战略意图的宣传和执行是自上而下的，然而战略解码恰恰是将自上而下和自下而上结合起来。

● 艰难的起步

当时这个项目在企业中推广没有那么容易，刚开始把这个工具介绍到企业内部时，绝大多数人认为这是一个简单课程。很多 **SBU** 的领导者会说：“蒋老师，这个课程没有什么意义，这个就是我们市场部一些工作人员做的事情，不需要我们老总去学。”从这些反应中可以看出，这个工具挑战的是原来分解战略目标工作的流程，实质上是对一种工作文化的挑战。过去的战略执行思路就是由老总一个人提出的，而“战略解码”是群策群力的结果，这是最大的挑战。

● 影响策略

怎么让这样一个项目在大型集团里落地？怎么把这个项目真正做到实效？我们做了一个大胆的实践：在整个企业中，去寻找一些业绩比较好的业务单元，邀请他们的核心管理团队来参与这个项目。在项目中往往有一次邀请两个或三个业务单元的管理团队，一起来看明年要做一些什么事情。我记得一开始做了三期，有七个业务单元参加，之后我们对这些业务单元进行了为期一年的业绩跟踪，对实际中的问题进行辅导。跟踪一年之后，我们总结了很多经验，不断优化项目。在这个过程中，逐渐把经验向其他业务单元做宣传，如在高管培训现场或教室的门口对项目做宣传。

● 持续优化

这样的项目实践中不会一蹴而就，我们坚持了很多年。一开始是邀请一些业

务单元参与，逐渐变成大家自愿报名，然后口碑越来越好，每年都有不少业务单元报名，甚至供不应求。即便这样，我们也会把不同类型的业务单元进行很好的编排，不但在本区域本业务单元的讨论中获益，还能从跨省的相同规模的业务单元的研讨中学到经验。

从企业大学的角度来说，这种组织发展的项目关键是要设计好项目本身，同时要设计好在组织内部推广，使其能在企业内部真正落地。这样的项目改变了传统培训业务的组织方式和沟通方式，更懂战略、更关心业务，也赢得了内部客户的喜欢。

2. 改变服务界面，培训与发展的“硬”技能形成企业内部专业影响力

培训与发展是需要有专业能力的。对企业大学来讲，如果没有专业能力，那么意味着不可能有影响力。对于企业大学的发展，最核心的是我们的服务界面——用多种专业的角色服务企业的内部客户，可以用四个能力去概括：

- 读懂客户的能力，企业大学应该能够读懂企业内部的战略需求、业务需求和人的需求，从而帮助组织与战略匹配、人与组织匹配。
- 专业开发、设计能力，包括一个简单的课程、一个人才发展项目、一次测评的内化、开发和设计。
- 交付能力，包括企业大学的自有能力支持交付开发好的课程，交付测评后反馈辅导，大型人才发展项目有自建的交付能力等。
- 团队内部的复制能力，就是你做一件事情，多长时间以后其他人也会做。

将个人知识和能力复制到组织的内部，企业大学应该率先垂范学习型组织的模式。

我一直坚信，现在全面的人才开发技术包括多方面，不仅是会办培训班、能上几门课，还包括：我们要有建立标准的能力（什么样的人才标准是我需要的）；用什么样的方法去测量这个标准是否达到，跟标准还差多少；如果有不足，如何去发展，这个发展是适度的，对企业发展是有帮助的。这对于今天企业大学的成长，是非常重要的。

举例来讲，在我们有了组织测评和人才测评技术之后，完全改变了服务界面。

我们会给很多人做测评和反馈，有些高管往往想不到这是企业大学的老师做的事情。而且，高管感受到，这样全方位的测评是一堂很好的自我发展课程。随着专业能力的不断完善，企业大学会不断交付越来越复杂、效果越来越好的人才发展项目。

3. 改变后台支撑部门的形象，打造以能力为核心的资源体系

在培训中经常遇到一些同事说“企业大学很好，如果来这里工作就好了”。这个话有两个意思：一个是企业大学的工作令人向往（因为它本身是培养人、发展人的）；另一个是，我们是一个成本中心，相对市场一线，不那么辛苦。在我们看来，这些话有挑战的。企业大学作为**培育人、发展人的地方必须具备先进生产力和先进文化**。我们也尝试向外拓展，去做一些同类或跨行企业的人才发展项目。这样更容易看清楚自己的团队，在不太熟悉的行业中，是否能快速建立行业理解能力，是否能为不熟悉的企业快速找到组织中核心的岗位；提供有效的人才发展建议和培训方案。而且，这样的一些项目都是由我们自己的团队交付完成的。

在企业大学中，案例库、教练库的建立不亚于过去的师资库、课程库的工作，真正打造以能力为核心的资源体系。有这样的资源体系，以便更好地为公司的发展贡献企业大学的力量。

4. 改变资源投放模式，建设轻型高效企业大学

目前，我有机会去组建一个新的企业大学，在筹建阳光大学的过程中，我也有一些新的想法。很多企业大学都有很漂亮的校舍、教室和豪华的硬件投入，那么资产的投入可能代表了高管的决心，同时带来了企业大学在运营上的压力。实际上，我认为对企业大学最挑战的，并不是有没有教室和实体的机构，而是有没有服务企业内部的能力。

华为大学已经作为一个**SBU（业务单元）**的角度存在，非常令人敬佩。我们发现在企业内部，即使规模比较大的企业，都已经不再需要一些非常“重”的资源投入模式。很多年以前，我们组建企业内部的**E-learning**平台，会用很“重”的资源去做，但是今天可以完全用很“轻”的形式来打造企业内部的无缝的学习模式。一些公共的资源，如在线的工作支持模块和直播模块，都已经非常成熟，对企业内部来讲只需要有一个平台以租用的模式把这些模块组合起来就可以。

5. 改变内部工作组织模式，凝聚创业、开放、激情的团队

企业大学建立和运营的过程，不仅是一个专业体系和资源体系建立的过程，而且在这个过程中，企业大学的定位、组织架构和团队的凝聚力、团队的文化都会影响到企业大学真正的效果。目前，在阳光大学的组建中，我们已经注意到，如果我们要成为有影响力的企业大学，那么我们团队自身的言行、价值观很重要。举例来说，我曾经有多年担任领导力发展中心主任的经历，最大的压力不来自专业本身，而是我带领大家做领导力的项目，在项目中我是一个讲师或负责人，我自身的领导力是最大的挑战！因为客户并不只是看到我说什么，更多的是会看到我是如何带领团队的。实际上这是一种很大的压力。

所以，对企业大学来讲，对团队建设的要求是更高的，既要有专业、激情，还要开放、有领导力。这样才能真正让更多人相信企业大学是值得信任的，并且是能鼓励和鼓舞人的。

我正在参与一次新的筹建过程，有一些关于企业大学自身组织运营的想法：未来企业大学专业板块的架构应该是项目制的，每个项目组都是全业务经营，不存在类似 E-learning 这样的部门，线上和互联网（非正式的）学习方式跟每个项目密切结合，它已经成为通用技能。我们的每个项目组都是全业务的——懂领导力、懂业务、懂学习技术，也会用线上和线下配合的方式策划学习项目；在内部做这些项目时采用内部招标制，项目组可以投标感兴趣的项目，内部选择最优秀的方案，由此方案的策划项目组来操盘项目。大家能看出来，我们完全像内部的咨询公司来运作。

这样有两点好处：首先对于组织来讲，是一群专业内部学习发展顾问端到端的服务，对组织来讲最高效，不需要在内部不断调用资源和跨部门协调；其次对企业大学将来所有的专业人才也是最有利的，同事们都会变得很有能力、很有市场价值，见识过企业发展的全业务及全过程。我想这对企业大学也是一种尝试。

企业大学的影响力来自专业能力、为企业服务的意识、专业团队的力量！有八个字与大家共勉：知行合一、成就他人！

附录 A

2015 学道家塾（苏州）论坛暨 全国塾亲见面会精彩演讲内容

A.1 洞见移动互联网时代创新的 DNA

中兴通讯原副总裁 章利勇

近几年来，大家一直在讲移动互联网时代的变化。我是搞变革创新领导力研究的，是研究“变化后面的不变”，所以今天我要讲的是不变。今天我跟大家分享的是四年多来的一个研究成果：移动互联网时代创新的 **DNA**。由于是第一次发布，正像当年乔布斯发布 iPhone 手机一样，今天大家第一次看到我的研究成果。关键的时刻到了，相信大家跟我一样兴奋。

先来看一下，当今我们生活在一个什么样的时代？（见图 A-1）

我们走路看手机、吃饭看手机、坐车看手机、开车看手机、开会看手机、学习看手机、睡觉看手机……在今天这个时代，人们正在成为“低头族”。过去封建社会人们吸鸦片上瘾，现在这个社会人们看手机上瘾，我们每天花在手机上的时间平均超过 2 小时，所以我们已经迈入了移动互联网时代。



图 A-1 当今时代的人们，正在成为“低头一族”

在这个移动互联网时代，催生了爆炸式的大量移动互联网思维。比如，市场定位、趋势、透明、共赢、积累、开放、口碑、简捷、平等、免费、诚信、创新、专注、协作、效益、虚拟化、扁平化、碎片化、娱乐化、零距离、无级差、去中心化、去中介化、去中间化、圈子运营、网络社区、连接、融通、场景、极致、神秘、引爆点、反权威、吸引眼球、大数据、云计算、非主流、长尾效应、共享、整合、平台化、无边界、无壁垒、跨界、自媒体、快速迭代、自适应组织、分布式、参与感、用户至上、用户体验、参与感、饥饿感、痛点、荣誉点、兴奋点、尖叫点、群体价值、粉丝经济、商业生态系统、产品为王、内容营销、精准、小而美、少即多、化整为零、微化、饥饿营销、人人经营、滚雪球经营、病毒式传播、故事化、团购、众筹、秒杀、O2O、颠覆性创新、赢家通吃、轻资产、极客、精众……

大量移动互联网思维冲击了我们的头脑，你们记得住吗？根本记不住。那怎么办呢？为这我研究了四年多，到底是什么 DNA 催生这么多的移动互联网思维，研究其“变化后面不变的根源”。研究发现，这些大量移动互联网思维是由四个核心 DNA 驱动的。

我曾经给一个国内著名大学讲 EMBA 的课，当时在国内某个豪华山庄举行，我讲了一个上午的课，中午吃了午饭需要休息一下。大家都知道，休息只需要一张床。结果这个商学院的院长特别客气，说一定要给我特殊照顾，给我找到一个山庄里最豪华的包间让我休息。我进去一看，包间非常豪华，空间非常大，陈设也非常考究，但主要是豪华的沙发、桌子和装饰，却没有我需要的床。你觉得我

能躺吗？自然，中午没有休息好。但这个豪华包间的价格要比一张床贵 3~4 倍，却没有满足我的需求。现在中国很多产品就是这样的，非常豪华，看上去很高端，其实不满足用户需求。可见，这个时代，**人们需要的不是产品，而是需要满足用户需求。**

30 年前，小的时候，你妈煮个鸡蛋，给你过生日，你很高兴了；10 年前，你过生日，你可以买一个蛋糕，觉得很高兴；但今天你家的孩子过生日，你给他买一个生日蛋糕，他高兴吗？不高兴，他需要搞一个与小朋友一起的生日 PARTY。你知道，一个生日蛋糕只需要 100 多元，但请人搞一个生日 PARTY 至少得 1 000 元，服务占整个产品的 90% 以上。可见，这个时代，**人们不仅需要功能需求，更需要情感需求。**感觉好，什么都好。

2014 年 4 月，欧洲丹麦的一个设计师设计了一件透明裙子。这件裙子可以根据人的心情变化来调节透明度。如果穿透明裙子的这个女人见到喜欢那个男人，这个裙子就会变得透明。可见，这个时代，**人们不仅需要情感的需求，更需要“懂我”需求。**这就是第一个 DNA——“价值”。

因为“价值”这个 DNA，于是催生了众多的移动互联网思维：市场定位、干货、心想事成、随心所欲、心灵相通、天人合一、和谐共赢、自定义用户模式、用户至上、用户体验、用户点赞、直击痛点、荣誉感、兴奋点、尖叫点、效益、效能优先、饥饿感、体验式销售、饥饿营销、群体价值、精众、应用场景等。

我们知道，全球有 2 000 多家手机厂商，每年生产 8 000 多款手机。我从 2010 年一直研究到现在，我举 2014 年的案例吧！2014 年两款苹果手机的发货量占全球 15.4% 占有率、79% 利润；八款左右三星手机的发货量占全球 24.7% 占有率、25% 利润；剩下还有 8 000 多款手机的发货量占全球 59.9% 占有率、-4% 利润。从以上这些数据中我们能发现什么规律？为什么苹果手机这么厉害？为什么其他手机厂商都不行？

古代的《三字经》中有一句话：性相近，习相远。苹果抓住了人的本性，人的本性是差不多的，因此一两款手机就搞定了。其他手机厂商抓住了人的习气，人的习气往往是千差万别，中国人、美国人、欧洲人、非洲人、阿拉伯人的习气一样吗？男人与女人的习气一样吗？小孩、年轻人、中年人、老年人的习气一样

吗？都不一样，你用多少款的手机都搞不定。

那么人的本性是什么呢？**人的本性就是懒、贪、贱**。苹果手机是如何抓住人的本性的？

我们知道，在苹果手机没有出现之前，高端智能手机的用户操作说明书非常厚，我们经常要研究，而很难操作，甚至打电话给厂家的售后服务给予指导。但苹果手机一出现，它没有用户操作说明书。乔布斯说：要什么操作说明书，要什么售后服务，这些都是成本，统统去掉，没有服务是最好的服务，让用户自服务吧。苹果手机不用操作说明书，用户就能自服务，做到了让用户懒得看说明书都能操作。再来看看苹果手机里的游戏，连动物本能不动脑筋都能玩，这是达到了最高境界，懒到没法再懒了，这就是利用人性的懒。你知道苹果手机 LOGO 放在哪里？在手机的背面，你一打电话，别人就能看到苹果的 LOGO，人们知道你用的是苹果手机，是个高端人士，你不觉得自己很虚伪吗？另外，苹果手机上有很多 App，你想要什么就有什么，这就是利用人性的贪。再看看苹果 iPhone 6 发布的时候，提前 16 天就有大量的果粉们在纽约第五大道上排队购买手机，这就是利用人性的贱。

移动互联网时代要做到精准价值，直击人性的本质：懒、贪、贱。

请问：世界上哪座山峰最高？

珠穆朗玛峰，99%的人都知道。

请问：世界上哪座山峰第二高？

乔戈里峰，极少有人知道。

可见，**人们脑海的记忆永远只有第一印象，没有第二印象**。如果产品要想在消费者脑海里留下印象，唯一办法就是做到“要么第一，要么唯一”。所以移动互联网时代就是产品为王。传统工业时代是营销为王，这就是第二个 DNA——“极致”。

因为“极致”这个 DNA，于是催生了众多的移动互联网思维：化整为零，格物致知，完美结合，极简主义，瞬间尖叫，精专，小而精，小手艺，专注，要么第一、要么唯一，聚焦，碎片化，个性化，娱乐化，吸引眼球，打破常规，产品为王，细微化，简捷，简洁，轻量，灵活，高效，小而精，快速，精准，小而美，

少即多，瞬间秒杀，一点爆破，引爆点，颠覆性创新，极客，唯快不破等。

2014 年一个叫你起床的叫床 App，据说不到三个月超过 200 多万用户。因为它极致，试想一下：今天早上容嬷嬷叫你起床，明天早上白娘子叫你起床，后天早上发海和尚叫你起床，大后天早上康熙大帝叫你起床……你不觉得很爽吗？

请问大家：曾经辉煌的凡客，后来为什么会凋零？

因为它过去是有营销无产品，后来凡客 CEO 陈年痛定思痛决定一年一心只为一件事：让人有千元感觉、价格只有 168 元的一件免烫衬衣。据说，2014 年 8 月发布，效果不错。试想一下：中国有 7 亿男人，需要穿衬衣至少有 5 亿人，每人一年需要两件衬衣，如果凡客占一半的市场，一年就有 800 多亿元收入，这还不算女人，如果扩大到全球，那不得了了。正像傅盛说的，今天这个时代只要把一件事情做到极致，就可以改变世界。

移动互联网时代要做到一点极致，打造精品：要么第一，要么唯一。

2014 年年底小米社区的粉丝量多达 2 800 万人，小米社区日发帖量超过 30 万条，线上这么多的交互量，线下 2014 年 60 多场爆米花同城会，民间活动搞了不下 400 多场，这就是小米采用 O2O 的方式连接粉丝，构建价值信仰和利益的生命共同体。这就是第三个 DNA——“连接”。

因为“连接”这个 DNA，于是催生了众多的移动互联网思维：趋势、透明、虚拟化、网状结构、规模化、自媒体、神秘营销、扁平化、平等、开放、分享、免费、零距离、无极差、去中心化、去中介化、去中间化、融通、反权威、大数据分析、非主流、长尾效应、平民化、讲人话、场景、参与感、无边界、无壁垒、跨界（跨行、跨级、跨年龄、跨类）、自适应扁平化组织、人人经营、分布式、O2O、病毒式营销、内容营销、编讲深厚底蕴的“真实”故事、上接灵气、下接地气、以我为中心等。

2015 年年初，柴静的“穹顶之下”视频，因为极致价值直击大众痛点，不到 24 小时连接了 1 亿多人。

移动互联网时代要做到连接一切，构建以我为中心的虚拟互联世界。

苹果公司 2014 年过去的 16 个月收购了 23 家企业，比如，连拍应用开发商 SnappyLabs、云笔记应用 Catch、地图应用公司 BroadMap、社交媒体分析公司

Topsy、以色列 3D 传感技术公司 PrimeSense、个人助理软件应用制造商 Cue、瑞典移动数据压缩公司 AlgoTrim、公共交通应用制造商 Embark、视频推荐网站 Matcha、加州的一家通信芯片开发商 PassifSemiconductor、公司交通导航服务应用商 HopStop、加拿大地图数据公司 Locationary、室内导航技术公司 WiFi SLAM、旧金山的 HTML5 咨询公司 Particle、照片和视频共享社交网站 ColorLabs、移动应用分析工具开发商 BurstlyBurstly 等。

苹果收购这些企业干什么用？

苹果是致力于打造基于手机平台的强大特色商业生态系统，这种方式颠覆了波特竞争战略。试想一下，在中国有没有手机厂商模仿苹果手机？有很多。但苹果公司有没有跟这些厂家打知识产权的官司？没有。那是为什么？是因为苹果根本就对这些厂家不屑一顾，苹果现在是站在商业生态系统的维度去竞争，这些厂家还是停留在产品的维度去竞争，站的格局就不是一个量级的，产品维度怎么跟商业生态系统维度竞争？根本无法竞争。

你突然发现今天这个时代，移动互联网企业就像大象，传统工业企业就像小狗小猫一样，它们能量不是一个数量级的，怎么能彼此竞争？这就是第四个 DNA——“整合”。

因为“整合”这个 DNA，于是催生了众多的移动互联网思维：积累、圈子运营、平台化、云计算、共享、协作、协同并进、相关共同参与的快速迭代、粉丝经济、团购、轻资产、商业生态系统（供应链）、滚雪球式经营、外包、高手在民间、一统天下、社区经济、强强整合、跨界合作、优势互补、一致发展、跨越一切、共同语言、赢家通吃、富者越富、穷者越穷等。如果企业站在商业生态系统的维度来经营，那谈商业模式还有什么意义吗？

没有意义了。所以说，商业模式就是个伪命题。如果你站在商业生态系统来经营，在商业生态系统层面上肯定需要赚钱，不过是商业生态系统内部的这个产品赚钱，那个产品不赚钱的问题，是这个商业行为赚钱，那个商业行为赚钱的问题。如果你站在产品的维度来经营，可以谈谈商业模式，但那是传统工业时代的思维，已经是过去式了。

看看今天各大优秀的移动互联网企业，比如，2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴

在美国纽交所上市，1 万人成为千万富翁，300 多人成为一亿富翁。阿里巴巴在干什么，在过去的一年里大量收购或投资了近 30 家企业，如雅虎中国、一拍网、口碑网、中国万网、美团网、虾米网、丁丁网、新浪微博、高德、菜鸟网络、穷游网、UC 优视、日日顺、恒生电子、华数传媒、优酷土豆、恒大足球等。你说只是一个淘宝平台，很多厂商都可以把它干掉，但它是在打造强大基于网店平台的购物商业生态系统，你就很难干掉它了。同样，小米科技在干什么，也是一样在打造强大的智能家电商业生态系统。一旦打造成强大的商业生态系统，就很难打得过它。

移动互联网时代要做到整合生态，打造共同价值信仰的商业生态系统。当然如果没有共同价值信仰，无法整合成商业生态系统。

价值、极致、连接和整合，就是移动互联网时代创新的四大核心 DNA，就是产生大量移动互联网思维的四大核心 DNA，这就是**变化的移动互联网思维背后不变的四大核心 DNA**，如图 A-2 所示。其实也无所谓叫移动互联网思维，只是有人借着移动互联网之势，把优秀的思维方式叫成了移动互联网思维而已。不管各位专家或企业家怎么吹捧移动互联网思维，万变不离其宗，都是这四大核心 DNA 产生的，它们是相辅相成、互为作用、共同发展、良性循环的有机体。除了创新以外，移动互联网时代的其他 DNA 与传统工业时代的 DNA 是一样的。

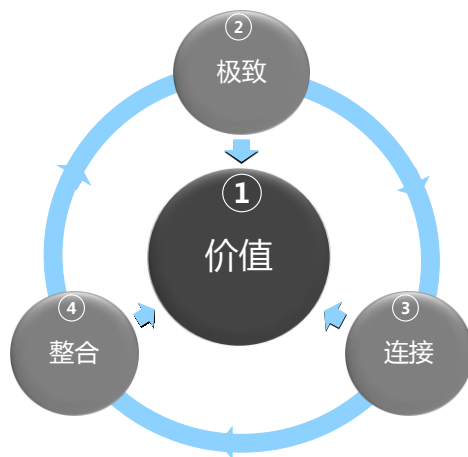


图 A-2 构建移动互联网思维的四大创新 DNA

最后送给大家一句话：伟大的企业在于打造基于大数据分析的极致用户体验和强大特色商业生态系统。

A.2 互联网产品思维与 HR 运营创新

欢聚时代人力资源总监 黄勇健

我工作 16 年了，在互联网做了 11 年。其实，我很少参加这种在外面的演讲。因为这么多年一直在互联网一线打仗，所以我今天可能没有太高深的理论，只是我的一些体验或者一些零碎的思考。

我今天来这里看了一下演讲的主题，12 个主题有 7 个是关于互联网的。我有一个提法，我觉得互联网应该不是一个太稀奇的东西，凭我在这个行业做了 11 年，我觉得它很快会是一个非常平常的东西。为什么会有这样一个想法或者结论？挺简单，我们现在到处都在提互联网+。依我们这样的圈内人看为什么会要提互联网+呢？因为互联网这场仗快打完，我们左边一拱就是腾讯，右边一拱就是阿里，互联网这个战场没有太多的空间了，所以互联网+，往传统行业去。第二是说今天互联网几乎成了一个显学，很多互联网大佬都在总结互联网思维，我们专家教授学者都在提炼，有无数互联网思维的说法，其实我也不知道哪个是对的。还有我们今天在座的企业大学诸位校长，都是播种机。我们回到企业有非常大的能量开动这个机器去传播这种思维，所以很快互联网思维不再是稀奇的东西，将像食盐一样廉价，它也不会是一个特别的优势，这是我的一个观点。

什么是互联网？我想谈谈自己的几点体会。第一点，互联网没有距离，即零距离、零成本，这带来了一个重大特性：用户是贪婪的，用户也是无情的，因为抛弃你和使用你的成本都是零，整个互联网没有中心，只剩下一个中心就是用户体验，如果产品做不到产品服务体验极限就会被用户抛弃。比如，UC 浏览器在塞班时代是移动互联网的王者，为用户解决了移动上网的问题，但是后来微信公众号，各类新闻客户端出来后，我用它就用得越来越少，不是我对它没有感情，而是有更好更适配我阅读需要的东西出来了。这个特性决定了在互联网领域竞争

的残酷性。第二点，基于这种竞争的多变。我们在传统企业做三年五年战略规划这样的事情是完全行不通的，过去一些线性的打法和思维都不行了，这个行业更多的是靠快速试错，这是一个非常大的运作环境的不同。第三点，我认为很有意思，是“垄断”或“死亡”这样两个词。怎么讲呢？在互联网你会发现大家都在追求一个垄断，包括我们去拿风投，用一个主意游说 VC 砸你一大堆钱，说辞都是如果这个市场被我垄断，我将怎么样，然后倒推要砸多少资源和多少钱来垄断这样一个市场。昨天我们也看到赶集网和 58 同城合并，它们没法垄断，第二名就会要死，日子很不好过，包括我们看到过去土豆和优酷的合并，都是这么一个理。还有关于垄断和死亡另一个维度：今天垄断可能明天就死亡了。我们看过去新浪微博，我们都会用，今天还有多少人用？微信出来了，它就很难好过了，可能突然冒出来一个新东西，从另一个纬度和你竞争，把你颠覆掉了，你就死掉了，垄断也是暂时的。所以这是这个行业我感觉到的三个重要的特性。

正是因为这三个特性，带来了我们在这个行业从业的艰难，当然也非常挑战 and 有意思，有很多在风口浪尖的刺激和机会。关于这个行业业态有各种总结，开场我也忘记介绍我的公司，我来自欢聚时代（YY），在中国音视频领域里我们是做得最好，我们的董事长是雷军先生，他对互联网思维的总结可能是最到位的，大家都会听到他的七字口诀：专注、极致、口碑、快。那他为什么提的是这七个字呢？在我理解的互联网特性里面，没有这样七字精神的选择很难打赢。我们看到小米在 5 年内做到 450 个亿美元，甚至苹果乔布斯都没法在这么短的时间内创造这么大的奇迹，在本月 17 日时代杂志里他也被评为全球最有影响力的人物。传统企业和互联网好像两种不同的物理时代，一个是原子时代，增长是线性的，可预测、可规划的，一个是量子时代，非线性，无序和突变，几何级变化，爆炸性成长。

雷军先生包括很多人讲互联网思维，作为在这行业里做了 11 年的人，互联网对我的影响是什么？对我从事 HR 工作的影响是什么？我总结为几个字：让用户点赞！包括在这个业态里通过七字口诀去追求垄断，就是要将用户牢牢掌握，让他点赞，这就是我们的宗旨。如果做不到这点，你就可能会死掉。我们所有的动作都是为了让用户点赞。回到我今天给大家分享的主题，互联网产品思维和 HR

运营创新，我的思路也是从这个点上延展开来的。我过去也是从传统行业的 HR 转型做互联网 HR，回顾自己转型的过程，包括和 CEO 及一些高阶互联网业务同事的沟通过程，和营销我的 HR 解决方案的过程，碰过很多壁，我就意识到过去我们很多 HR 模型和套路把我害得很惨，当然不是说那些套路完全没有一点用处，只是今天我从另一个角度来审视，我们这些模型和套路在互联网这样一个业态下必须做出改变和调整，才能用得更好。

怎么来改变？今天我要先谈一个自己感受很深的观点。我觉得传统企业和互联网企业的 HR 最大的不同：互联网 HR 是在扔飞镖，你的靶子是飞动的，快速在变，传统企业可能是相对固定的，或者线性移动的，这是一个非常大的不同。基于这种不同，我们的手艺要好。还有一个我们要靠很好的第六感，而过去我们太多的套路和模型可能限制了我们的这种感觉。怎么来突破这样的一个东西？我分享自己的一个体验。我最近两年都在和我们的 CEO 李学凌先生做一个关于产品经理招募和培养的事情，我从他身上学到了很多关于产品经理思维的事情，也有一个反思，也许互联网里面的 HR 最应该从产品经理的身上学习东西。当产品经理有三个底层的问题要问，第一个问题是你解决了用户什么问题？第二个是你为什么比别人解决得好。如果解决得不好，用户没有选择你的理由，你也将很快被别人颠覆掉。第三个是你的用户规模多大？这可能决定你未来商业模式的承载基础，你有没有战略的纵深等。回到互联网的 HR 领域，我刚才讲过，我们是要去打飞镖。飞镖首先要定位它的问题，它是一个什么问题，对这个问题你的解决方案是不是最好的，是不是不解决更好。因为有些事本身是个过渡级和现象级的事情。还有一个，这事你是轻度运营还是重度运营，取决于它的用户面，看它有多少人跟这个相关，相关的程度是多少。用这种思维来重新审视我们的模块和模型那些套路，我会按照这个思维来调整我的切入点、优先级和我对资源投入的轻和重。最后一个最关键的，互联网讲场景。举一个例子，大家都会用微信朋友圈，还有一些小年轻会玩一个东西叫陌陌。我们经常会在朋友圈里发图片，在陌陌里面有一类人也很爱发图片，一些挑逗的图片，她是卖春，明码标价。如果这些人跑朋友圈发那种图片是难以想象的，一个是熟人场景，一个是陌生人场景。其实，互联网 HR 最核心的功夫之一是对场景的理解和驾驭，我把它比喻为水性。如果

你不知道场景，你就不知道你要解决的这个问题的水性。这个场景是什么？我个人理解互联网团队是非常不一样的，差异很明显。每个人团队发展的阶梯不一样，有的很成熟，有的还在初创期，团队有各种心态的人，而且每个团队的 **Leader** 都很有个性，风格各不相同……这些意味着这里面团队的多元性特点很突出。这种多元性和不同导致你在 **HR** 解决方法和手段的差异性以及适配性上的拿捏变得尤为重要，所以如果这种场景把握不好，通常我们的方案和解决思路丢出去会遇到很多问题。这是借鉴互联网产品思维审视 **HR** 工具和套路应该学习的，就是深刻理解互联网产品思维的三个底层问题和场景，并加以应用到日常的 **HR** 运营创新中。

关于 **HR** 运营创新我过去也没有太成功的大创新，在这里也是王婆卖瓜，我就拿我过去几个小的 **Case** 稍微讲一下。第一，我觉得互联网的 **HR** 要有好的手艺，因为我们不但是打靶，我们还是打飞靶，一定要有好的手艺。但好的手艺我认为是小手艺，不是多了不起的东西，都是在我们过去模型工具方法里，我们只是怎么把它做得更适配，怎么更针对和非标。我在这里举一个例子，也是我过去在 **UC** 遇到的一个例子。2011 年的时候，在座的不在移动互联网行业可能不知道，那时行业可能还在中国移动互联网的早期，那时候微信刚刚出来。实际上，更早前 **UC** 在移动互联网的地位是很高的，我们是行业的标杆，因为我们从塞班时代就开始做移动互联网，安卓和 **iOS** 市场起来之前，我们已经有庞大的用户和最好的移动互联网人才储备，导致整个移动互联网大发展的时候，各路人都在抢我们的人。但是 **UC** 当时还是创业公司，成本和盈利的压力都不小，这样我们核心人才竞争的压力非常大，到处都在挖我们的人。当时我们的人才保留是非常大的难题。我们如何解决这样的问题？我们做了一个人才盘点，盘出最核心的 238 个人，我们所有核心资源都聚焦向这 238 个人倾斜，调整之前我们跟主管——沟通，最重要的是，我们用了一个小手艺来检验我们每次调整以后的效果。

我们会设计一个简单工具，会从这四个方面（见图 A-3）问每个员工，和每人大约 15 分钟简单的聊天：这次调薪 100 分，你给自己打多少分？薪酬激励的满意度，这次调整和你去年绩效水平的关联度 100 分，你给多少分？薪酬激励同个人成长的匹配性，100 分多少分？薪酬水平的行业相对位置，上，中，下？然后，

我培训我的 BP，怎么去问，在一周到两周把 238 个人全部问出来。这样我们就有了一个数据，比如满意度 80 分以上的占比率是多少，这个指标代表这个薪酬激励做得不错，60 分以下的比例是多少，这个代表 BUG 率等，还有一些结构性的问题。每个团队都会出来一些数据量表，就是五个维度的数据，它可以对标公司的情况，知道哪里调得好，哪里调得不好，有哪些问题。



图 A-3 四个方面的问题

比如这个团队，员工都认为自己的薪酬在行业处于中等偏下的地位，那原因是什么？UC 在做国际化策略的时候，就找了国内国际化最成功的大哥华为的人。而华为是做传统 IT 行业的，不做互联网，所以我们找来的人都要经过从传统 IT 业务向互联网业务的转型，因为他们储备了足够的国际化技能和经验，所以这种转型实际上非常快速。当时国内互联网国际化是个趋势，BAT 各家都缺有经验的人，市场非常火爆，百度会出 50 万元来挖我们 20 万元的人，这种压力会非常大。我当时就给这个团队的老大预警，我说你现在团队发展很快，同时你也坐在了火山口上。后面果然团队遇到了比较多的流失，还有骨干看到国际化机会，离职在互联网国际化方向进行了成功的创业。这是一个在小手艺上如何做，把核心人员留下来的小故事。

第二点关于大运营。我借用一个比方跟大家讲讲我理解的 HR 大运营。一次李学凌先生面试完我，刚好也顺道送我回家，发动他的汽车后没有开动，指着前面的挡风玻璃说，你们要这样干事情：前面是一块玻璃，你要找一个点，轻轻一按，整块玻璃就碎了。这就是我理解的大运营的概念，你要找到那个杠杆点，然

后在那个点上狠狠地敲，这也是互联网 HR 运营创新需要一个特质。我讲一个简单的故事。在 UC 浏览器我们当时遇到的一个事情，在 2011 年我们从 800 多人翻番到 1 600 多人的过程，快速扩展，所以企业文化稀释、包括新来的人如何快速形成战斗力？这在当时成为一个焦点问题。我们找了一个杠杆点——我们在主管层下面去找一批骨干，把他们快速变成新人导师。然后就用上面田老师的方法，我们去设计课程，去调研问题，把最好的案例和标杆做法梳理出来，一年的时间把这 200 个导师全部覆盖，效果非常好。首先文化融入的问题解决了，形成战斗力问题解决了，还有一个非常重要的是什么？更重要的是，我们后面的基于发展有一个很大的池。因为当时我们立了一条规矩，带人带不好的不能做管理，而做导师是我们挑选会带人的必经路径和考核要求。这就是找到一个杠杆狠狠地打，结合其他立体问题综合去打，这就是重运营、大运营的概念。

第三点我讲讲自组织。互联网的人太多了，团队太多了，HR 太少了，什么事都去干你是干不了的，所以有些事你是不能干的，是不应该去干的，是要让别人干的，甚至让机制去干的，这就是一个取舍。比如发展专业社群自治，是一个新方向。也举个例子，我们有很多同事是从腾讯来的。我们知道腾讯、百度、阿里都有员工自己的职业发展体系，都是请顾问做的，都做得很精良，但是运作后发现一个问题——行贿！当然不是非常严重的送钱行贿，是一个道德问题。比如我申请晋级，差一点，几个评委是要对我投票的，我去请一些评委吃饭，私下求情行贿，最后变成了一个运作的潜规则。还不好如何通过道德自律由 HR 来推动解决，一些员工也觉得不公平。我们比照美国的竞选制度，让各个通道的员工去选举自己的评委，每年选一次，来很好地解决这个问题。

最后我总结一下我今天演讲的内容，第一是盐化的互联网思维，互联网思维将不是一个什么稀奇的东西；第二在互联网要做好 HR 最核心的一个思想是“让用户点赞”，在这个前提下，从传统 HR 到互联网 HR 的转型或者 HR 运营方面的创新要做到三个点，第一要有手艺，第二要在杠杆点上用力，第三不要什么事都自己干，要知道取舍。

A.3 从“心”领导

箭牌（中国）人才培养与学习发展负责人 邓少华

我们是一群幸运的人，成长生活在被知识经济所包裹的时代，让我们有无数的触角、无尽的可能接触到纷繁精彩的各种信息和知识。当我们有幸学习了各类领导力圣经理论，聆听了各路大咖牛人的实践分享之后，我们满怀信心地去开始实践自己的领导力，却发现远不如想象中的轻松与高效。明明是按照 SMART 原则和团队订立好了绩效目标，可执行起来却大打折扣；明明是给了员工足够的奖赏和鼓励，却丝毫不感受不到所带来的敬业度的提升；明明是看起来挺团结的团队，却在关键时刻一盘散沙。很多管理者们都这样吐槽：“团队太难带了，管松了，没有业绩；管紧了，没有关系。”问题出在哪里？为什么这种管理的不确定性日益增强？我们说，领导力就是影响力，影响别人按照期望采取行动。在这个越来越崇尚和追求自我管理的今天，单靠自上而下地发号施令已经不是那么有效了，只有当员工真正感到“心悦诚服”了，领导力才会发挥作用。所以，不是因为那些理论不对，技巧不好，而是因为这些都像一棵大树的枝叶，枝叶再繁盛，如果没有一个深深扎入大地的根，则无法蓬勃发展。这个根，就是基于心与心的交流而建立起来的牢固的彼此信任关系，而从“心”领导正是铸就这一信任关系的基石。

自我驱动时代下，从心领导，让我们试着从几个转变开始。

● 从“强势”领导到“真诚”领导

一直以来，在我们的认知中，似乎领导和强者是画等号的。所以领导必须表现得语气坚定、说一不二、雷厉风行、敢作敢为。的确，这是作为一个决策者需要具备的素质。但在今天这个不是靠强权，而是需要员工发自内心追随你的时代，一味地显示“强势”，就如同为自己塑造了一个坚硬的外壳，阻止了与员工心的交流，因为心是柔软的，只有去掉了外壳，才会产生交流和碰撞。不知道大家是否有这样的体验，我们身边不乏所谓“成功”的人，但真的能让我们想去接近，愿去追随的不见得是最成功的，而往往是谦逊、平易、友善、易沟通的，因为他们

能够让人感受到心的连接。让我们大胆地走出自己坚硬的外壳，真诚地分享自己的脆弱，坦诚地承认自己的失误，这非但不会削弱你的领导力，反而会为你加分。因为这样的领导让员工感觉更真实，是和他们一样有着不完美的“普通人”，于是他们更愿意接纳他，走近他，帮助他。当团队成员发自内心地想帮助他们的领导成功的时候，这样的团队将会产生怎样的爆发力？曾经有一位市场部的总监，他是在所有人的质疑声中被提拔为部门总监的，在第一次和大家的见面会上，所有的老同事们，尤其是自认为比他更有资格去坐那个位置的人都傲慢地仰坐在那来，冷冷的表情毫不掩饰地流露出对他能力的怀疑和不信任。作为旁观者的我都想立刻清清嗓子提高调调宣布一些施政新章，以显示出“在其位，谋其政”的气度和权威，打压一下那些挑衅的嚣张气焰。而这位领导却开口说：“今天是我第一次作为部门负责人的身份和大家开会，我只想和大家说说心里话。说实在的，当我刚听说这个任命时，我的第一反应就是我不合格，我对照着前任的标准，评估出自己两个方面存在着较大的差距。我也找到了总裁，表达了我的疑问，也了解到是我身上所具备的一些特质让他们觉得我是这个阶段比较合适的继任者。我尊重公司的决定，也期待和大家携手共进，但这并不证明我就是合格的领导了，我会将我这两项需要提高的能力做出具体的改进计划，在大家的监督和支持中不断进步，达到你们心目中对合格部门总监的期望。”他坚定的话语伴随着诚恳的表情，让人刹那间感受到真诚的力量，这种“展示脆弱”的就职演讲不但没有削弱他的领导力形象，反而快速地拉近了和员工的距离和信任。那几位仰坐的老同事也不由自主地身体开始前倾，进入了双向的沟通和交流。所以真实地袒露自己作为一个普通人的不完美，非但不会削弱，反而会增强你的领导力。

● 从“讲理”到“讲情”

作为从小就被教育“有理走遍天下都不怕”的我们，似乎也想当然地认为用“理”去说服别人就是最高效的管理。于是当我们和他人观点不一致时，我们总是振振有词、论点论据地辩论着自认为真理一样的道理，想方设法地去说服别人，却忘记了站在对方的角度思考问题，往往更利于共识的达成；还有，当我们看到对方没有达成自己的期望，我们总是打着“我是为你好”的旗帜，痛快淋漓地控诉着对方的错误之多和之大，却丝毫没有顾忌对方的感受和心理承受能力。前段

时间有一个流行的视频，是台湾节目主持人寇乃馨参加“我是演说家”里的一段演讲。在其中，她对作为评委老师的乐嘉曾经做过的对一个女队员的斥骂提出了异议，她说她理解乐嘉作为导师的用心良苦和痛心疾首，但那种太狠太伤人的话让女队员无地自容，更何谈去改变去进步。扪心自问，我们是不是也经常做着像乐嘉一样的事情，尤其是对自己最亲最爱的人；再有，当我们急于要把手头的几件事都布置完成的时候，我们总是直入主题、发号施令般地告诉他人去做什么，如何去做，而忽略了对对方是一个个活生生的人，他需要沟通了解“为什么要做”，因为这才是真正驱动他行动的力量。还有很多很多类似的场景。在这个以秒计时的快速运转的时代，我们都太过关注事情的完成，太过强调效率，而忽略了员工是一个完整的人，有身体、心灵、思想和情感的人。他们需要被理解、被倾听，需要在情绪先被处理好之后才去思考你讲的话有没有道理，他们需要的是先讲情，再讲理的领导者。所以如果我们想让员工心甘情愿地为组织贡献自己的时间和精力，我们就需要从讲理到讲“情”，感受他们的情绪，理解他们的处境。怎么做？四个字——“用心聆听”。聆听，这个听上去如此简单的字眼却在今天变得那么奢侈和珍贵。你还记得你上一次被用心聆听的经历吗？如果有，我相信你一定记得，因为那是一种非常美妙的体验而且不常出现。相信当聆听者完全追随着你的言语，沉浸好奇于每段话并感同身受时，你会感受到被理解和放松，从而更安全地去交换彼此真实的想法，建立起牢固的信任关系。但是在我们今天的工作中、生活中，聆听的缺失比比皆是，人们好像总有若干件事情急着去完成，于是只花最短的时间，聆听最少的内容，然后就冲向下一个着火点去救火。每个人都在说，但没有人在听。这样的后果，就是大家感觉自己就像一个旋转的机器，而不是一个活生生的人。所以领导者要想创造凝聚人心的环境，必须修炼自己，用心聆听。

● 从关注你自己到关注“他们”

这个说起来非常容易，但真正的挑战却是随着这个关注点的转变而给领导者自身带来的“失去”你愿否和能否接受。做到真正地关注他们，首先体现在花足够的时间给他们。我们常说，上帝给予人们最公平的就是时间，一个人时间的分配毫不掩饰地展示了他对不同事情的关注程度。一个从“心”领导的 **Leader**，不会只是忙于自己一个又一个的会议，一个又一个的报告，不会只是和自己的上级

经理在一起，为了自己的职业发展忙东忙西，而是会留出一半的时间和自己的团队在一起，去了解他们的需求，去解决他们的困惑，去发展他们的能力，去成就他们的职业发展。曾经请教一位在全球五百强的公司服务了 30 年，做到全球副总裁的 **Leader** 如何看待当今挑战的市场环境下对领导力的新的要求时，她特别强调的一点就是可见性，她说越是挑战的环境，知道领导者们会有更多的会议要开，更多的决策要做，但越是在这个时候，越应该牺牲一些忙于自己事的时间，留出足够的时间给员工，及时了解他们的困难和困惑，帮助他们成长和成就。我们知道，并不是每个管理者都愿意和能够做出这种牺牲。曾经和一个区域总经理面试他区域人力资源总监时，一位能力相当不错的候选人在最后关头被我们毙掉了，主要的原因就是在他的日程表里，老板和客户永远是他最大的关注，对于员工，他只会花最少的时间去做那些被要求的必须做的一些事情。他可能是一个优秀的个人贡献者，但却不是一个合格的团队领导者。因为我们相信，你的时间在哪里，你的结果就在哪里。真正做到从关注自己到关注员工的领导者，他们会把员工职业发展的成功看得比他们自己的成功还重要。他们不会因为担心员工不乐意而放弃给予员工建设性的反馈，他们不会当员工有了新的职业发展机会，因为担心自己损失一名得力干将给自己带来的麻烦和影响而阻止员工的发展，相反，他们会从员工的角度，客观地帮员工分析机会的利与弊。如果真的是对员工很好的发展机会，他们会不遗余力地去帮助，去支持员工获得成功。这样的 **Leader** 尽管损失了目前的某个人才，但他这种真诚为下属的好口碑会为他带来更多优秀的人才。因为人们知道，跟着他，有未来。

记得顺风快递的创始人王卫，在他 22 岁创办顺丰，25 岁就赚得人生第一桶金时，也曾像暴发户一样浮躁势利，后从佛教的经义中找到了内心的精神寄托。他发自内心感慨地说：“我曾经一直追求的‘威’，并不是建立在金钱或权力的基础之上，而是一个人可以昂首挺胸地走在路上，收获的都是尊敬且乐于接近的眼神，而不是羡慕嫉妒恨的眼神，这才叫‘威’，成功不是周围的人有多羡慕你，而是周围的人有多需要你。”

是的，要想成为这个时代卓越的领导者，我们需要的不是崇拜，而是追随。而人们追随你，不是因为有多优秀，而是跟着你他们会变得多优秀！从心领导，

让这一切成为可能！

A.4 互联网医疗大势下的创新人才发展

人和未来生物公司肿瘤市场总监 顾文兵

各位塾亲，大家下午好。非常荣幸有机会跟大家讨论关于互联网相关的医疗医药行业人才发展的思考。我想在演讲之前问大家一下，大家最近一年之内去过三甲医院看病，或者陪同其他人过去的请举手？去三甲医院就医体验特别好的塾亲请举手？其实我们看到的大部分塾亲的就医体验是不太好的，为什么会出现这样的感受？



图 A-4 在医院排队就医

第一张（见图 A-4）是大家比较常见的感觉，包括我自己也是一样。我上次到上海华山医院做一个体检，遇到的就是这种人来人往、熙熙攘攘的状态。我一直在反思，为何这样的状态持续多年，没有改变。一年前，我就开始不断地追踪医疗和制药行业的变化。最近把我发现的一些变化都列出来，比如大家可能听到很多的关于移动医疗的信息，这就可以帮助人们推进医疗的改变。大家可以试想

一下，以后我们购买医疗服务，可能就像在淘宝上购买一件衣服一样方便。比如，你有一个不好的症状或者不舒服的状态，你可能就要去网上问诊一下医生，医生会建议你到医疗机构去看。首次就诊之后，你回到家里，若是常见、普通的疾病，你第二次就诊就不用去了，可以到网上购买药品，再与随访的医生确认，然后自己服用，在家即可完成医疗的闭环。当然，这样的情景何时实现，还得看政府法规的推出。

第二个我们看到更多后面的变革情况。马云曾说，医生要失业。实际上，IBM 公司跟保险公司、美国一家最知名的癌症治疗中心共同研发出来一个叫 **Watson** 医生的机器人，这个机器人根据现在的测算，对一些肿瘤的判断和诊断高于一般医生对癌症的准确率，可达到 **80%** 以上的准确率。从这个角度来讲，马云说的话有一部分道理。据我所知，我们有一些创业公司，在整合全球的优质医疗资源，让全球专家来对你 **X** 光片做会诊，你也可以利用全球最优质的资源去就医。世界是平的，这是一个全球医疗的时代。各种各样企业都在对医疗关心投入。比如，腾讯公司投资了一家公司，叫丁香园，该公司在医生社群方面运营得比较好。大家看这张图（见图 A-5），会发现医疗行业在不断地发生相应变革，我不断做跟进记录，写都写不完。在不断变化过程中，我们如何抓住根本，可以从三个纬度来看，三个 **P**。

第一个 **P** 是 **Patient**，从病人出发，或者以病人为中心的医疗基点被提到了无与伦比的高度。第二个 **P** 是 **Physician**，就是医生或他背后的医院关系，我们对医院医生的发展、培养和他们的需求，也需要更加的关注。第三个 **P** 是 **Payer**，所谓的支付方，支付方在中国，国家医保是最大的支付方，也有保险公司。关于为什么出现前面医院拥挤的状态，是因为在医保体系和保障、投资方面是远远不足的。在医疗变化的过程中，如果从这三个角度：病人、医生和支付方角度出发，就可能找到一些创新的机会。

接下来我们看一下关于变化的环境特征的定义，这也是美国军队里面，对军方人员的培训中提到的一个所谓的 **VUCA** 模型。第一个是多样性，第二个是市场前景的不确定性，第三个是市场的复杂性，最后一个是模糊不清性。面对这样的不确定环境，如果是从患者、医生以及支付方角度考虑，我们能够有什么样的创

新机会或者人才培养的机制呢？

变革时代（1）				
				
GSK 事件和模式	医保药费	生物制品的崛起	中国国药集团进入世界 500 强	医院挂号和支付
低价药和基本药物目录	DRGs/临床路径	药企的并购与业务交换	民营医疗的开放	药品安全扫描
招标乱象	医学会 8.2 亿元药企赞助	各级城市医生的网络行为	移动医疗大肆其道	大数据百度疾病预测
药房托管	恶性医患关系	MSL	房产等行业跨界投资医院	医疗 App
注册审批权下放试点	广阔市场之谜	优化和加快新药审核	电商卖药	电子病例
医管局	指南共识满天飞	个体化医疗	基因测序

图 A-5 变革的时代

我们来看看医疗服务的进展情况（见图 A-6）。现在，我们大致是在治疗阶段，国家在做相应的引导，治疗阶段进入预防医疗阶段，现在非常火热的就是一些基因检测阶段，也叫预测阶段。举个例子，也是比较可惜的案例。前一段有一个新闻，一个好声音的歌手姚贝娜，乳腺癌发现已经是晚期，是治疗医学，即出现了疾病以后才去医院看。现在国家越来越倡导预防医学，早期发现一些疾病，早期治疗。第三个是预测医疗，通过基因检测，在没有发生这个疾病时或者有家族高危风险的患者去预测你发生某种疾病可能的风险，从而提前干预处理（如美国明星安吉丽娜·茱莉的乳腺切除，近期还有卵巢和输卵管切除，就是一种预防性手术）。所以，将来的医疗时代，是以患者为中心的个体化精准医疗服务。

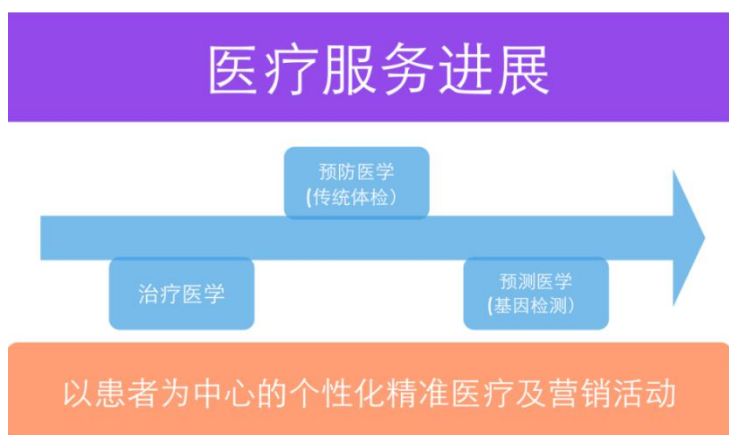


图 A-6 医疗服务进展

医疗相关行业人才需求及发展（图 A-7），第一是跨界人才特别稀缺，我们希望医疗行业的人既懂互联网，又懂医疗，还对消费者洞察，包括创新和领导力。第二是关于医生的。比如医生的跨界，我们有一些好的案例，如张强医生自己组建了一个医生集团。还有国家鼓励一些多点职业的医生放开，为我们以后医疗互联网做准备。还有特定学科医生数量可减少，人才产出比就不足，所以制药企业明显减少，或者制药企业的人员在不断转型。结合我前面提到的关于 3P 的概念，也就是说患者、医生、支付方，不同的机构和不同的决策都需要大量的跨界人才去配合这几方。基于这些角度，我们再回到关于人才发展本身。人才鉴别经过了不同的阶段。第一阶段，远古时代，身体好，能建金字塔、修长城，就是人才。第二阶段，看逻辑思维、推理能力、智商等。第三阶段，看能力模型。现在或者将来判断一个人是否是人才，得看这个人是否有潜力。2014 年 6 月的《哈佛商业评论》提出，人才的特征有五方面，比如说从内而外对事业的喜爱（内在动力），是否有好奇心，是否有洞察力，还有关于他的敬业度和配合度，最后一个是他看他的决断力。

基于这样的理论，我们针对人才培养，在企业内部做了一个项目。在制药企业里面，因为我们招聘的人员学术背景越来越弱，如何把一线人员打造成一个能够跟客户对话的专业销售，这样的可能性不大。为了解放他们的生产力，我们提供这样一个移动平台和互联网平台，帮助他在无论何时何地，无论碰到什么样的

问题，都可以获得学术支持、分享学术感悟和互助，这样就可以帮助一线销售同事大大解放学习的压力，让他集中精力去做运营及接近客户的事情。最后我们能做到无论何时、何地，一线销售人员需要任何的、具体的业务问题，我们的平台都可以完善地解决和回答。

	跨界人才奇缺 (互联网+医疗+消费者洞察+创新+领导力)
	医生的跨界(医生集团、多点职业)
	特定学科医生数量可减少
	制药营销人员数量减少
	制药营销人员角色转型
	制药企业业务模式创新

图 A-7 医疗相关行业人才需求及发展

A.5 当“金牛”遇上互联网——兴业证券翻转课堂的实践与体会 兴业证券财富管理学院 戴涛、孙国雄

翻转课堂，不仅仅是培训流程设计的变革，在当前移动互联时代，面对新生代员工，还可以有更多的创新空间。

1. 金牛项目的起缘

兴业证券“金牛计划”于2003年7月推出，是公司所有培训项目中历史最为悠久、具有深远影响力和良好口碑的培训项目。

该项目最初是为了积极配合公司的一次转型(从“坐商”到“行商”)，从高

校招聘潜质较好的毕业生，入司后即进入封闭培训，从而打造一支认同公司文化和价值观、具有吃苦耐劳精神、具备扎实业务知识和技能营销队伍。在公司二次转型（从“行商”到“服务商”）的背景下，金牛项目被赋予新的内涵，培训对象是从已转正的营业部新人中选拔高潜质理财顾问，围绕财富管理标准作业模式，固化动作和行为，掌握财富管理业务基本技能，从而成长为未来的骨干力量。

截至 2014 年年底，金牛项目已举办了 11 期，共有 1 000 余名学员参训，为公司输送了大批业务骨干，其中部分人员已成长为营业部总经理。

2. 新挑战：金牛项目的变化

首先，面临的最大挑战是，如今学员是 90 后的新生代员工，他们作为互联网的原住民，追求个性张扬、不迷信“权威”、拒绝死板、喜欢玩。因此，传统的培训方式显然不会受到他们的喜爱。

其次，证券行业发展变化非常快，新业务、新产品不断出现，培训内容越来越多，而能够集中培训的时间却越来越少。

最后，随着学院培训项目的增多，每个培训项目的教务组人员也越来越少，按照传统的培训组织方式，根本忙不过来……

3. 新思维：学员与用户

为了顺应时代发展及公司战略需要的变化，我们重新定义了角色，把学员当“用户”，教务组不再是“培训管理者”，而是用户的朋友。

对培训而言，用户要求培训的内容要实用、形式要有趣，希望通过学习扩大人脉、结交挚友，同时追求自我展现，寻求突破。

因此，除了对培训内容、课程进行精雕细琢以外，还需特别重视项目的运营，从单一的内容传递变为整体化的培训产品导入，并充分利用微信、App 等互联网工具，让线上、线下培训有机结合，将大量知识类的培训迁移到线上，课堂面授则更多是问题答疑、案例讨论、角色扮演等技能类的学习，以及体验式的态度类培训。

在整个翻转课堂的运营中，特别引入游戏化的学习方式，无论是线上还是线下都让用户觉得有趣好玩，使其在轻松愉悦的气氛中学习（见图 A-8 和图 A-9）。



图 A-8 金牛项目总体运营策划

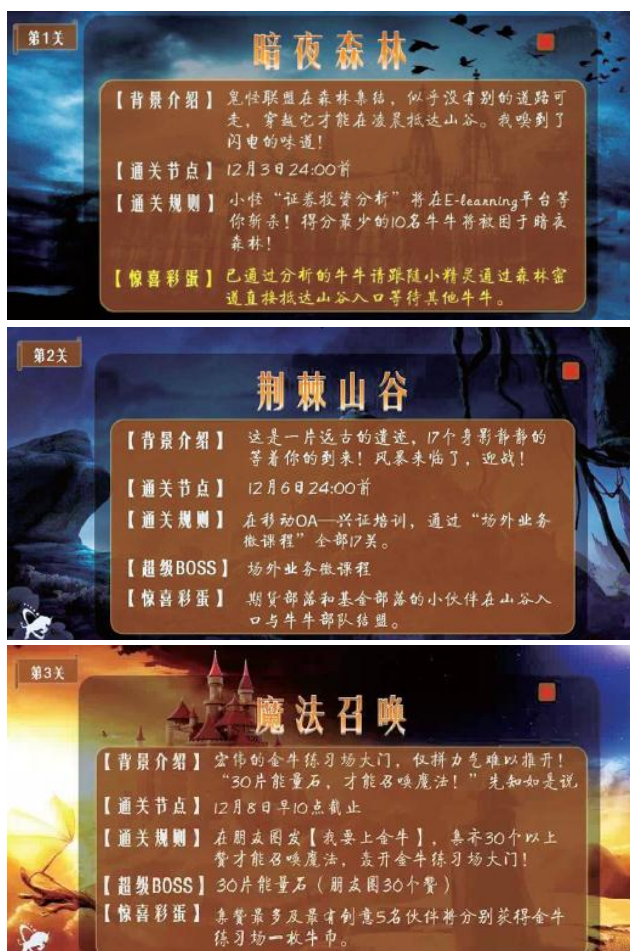


图 A-9 训前线上选拔赛

4. 新体验：“四感”打造走心的培训

用户的良好体验来自“四感”的营造。

（1）珍惜感

学习机会不是组织安排的，而是要靠自己争取。我们对金牛设置了较高的门槛，以前的做法是让分支机构根据标准直接定人选，而金牛项目则是在线上进行一轮一轮的选拔，从 100 多名报名人员中最终选拔出 60 余名，为其发放入场券。

其中选拔的过程就是一个线上学习、考试和互动的过程，让翻转课堂在不经意间实现翻转，既节约了面授时间、扩大了培训覆盖面，还对金牛项目起到了很好的宣导作用，同时让大家非常珍惜难得的现场学习机会，可谓一举多得。

（2）融入感

学习不仅是知识和智慧的碰撞，更是团队的融入、情感的沟通和心灵的交流。这些能不能也通过翻转课堂实现呢？答案是肯定的！

① 前戏：没有前戏，哪来高潮

开训前我们由易到难设计了许多线上任务，如线上接龙报服装尺码、接龙做自我介绍、线上分组。任务本身就是话题，设计需要讨论的话题是关键，且强调全体完成可获得更多金牛币，并且让积极者带动被动者，一个晚上的时间里一个任务可以在微信群引发 1 000 多条交互信息！在相互熟悉后完成线上分组，开训现场直接竞选组中角色。

② 规则：团队赢才是真正的赢

要形成良好的线上学习和互动，规则很重要。每一项任务的发布，我们都特别强调所有人的参与和完成，要求所有人完成后才能获得“金牛币”，让小伙伴们为集体荣誉而战，在此前提下率先完成的小组可以获得额外的“金牛币”奖励。

③ 贴合：真正与用户做朋友

你若端着，我便无感。因此，作为培训的组织者，教务组必须改变定位与身份，与用户做朋友。

借鉴游戏中的角色，我们将教务组成员称为“长老团”。在培训前期，长老团通过微信群、加关注、私信等方式与小伙伴们互动，在见面前就有效地建立了情感连接；有时长老会在群里发发红包，结合多种线上线下活动活跃气氛；结业时

给小伙伴们献上一个小祝福的小视频！

学院还有萌宠“哈喽小人”不时出现在群里，所有线上的任务发布也都由哈喽小人代言。

（3）成就感

既要让小伙伴玩得嗨，还要让小伙伴玩得自豪、玩得有成就感！为此，我们做了以下尝试。

① 众包：让任务成为福利

每天 30 分钟的晨会，各组自选主题、自派演讲者，讲完让大家来品头论足一番；课堂的开场主持、课程结束后的总结、热身活动等，这些传统上由教务组干的事，都由小伙伴承担。小伙伴们以前很少有机会见过这样的场面，有的刚上场很紧张，拿话筒的手都发抖，但多上几次就自然轻松了，这时他们会欣喜地看到自己的成长！

小组内每个伙伴都有角色，如队长、队宠、学习大使、环保大使等，每个伙伴都得到发挥和尊重。

② 激励：两套积分体系，你追我赶

第一套体系：课堂筹码，上课回答问题，由授课老师发放（5~100 分），筹码与最终的优秀金牛评比相关。

第二套体系：金牛币，完成任务后由长老团发放，金牛币可以买礼品，当然也与最终的“优秀金牛”评比相关。此外，还开设有金牛商店，晚上举办“微拍”活动，有效地激发了牛币需求。

同时，在训后组织为期半年的业务竞赛，作为培训成果落地的举措，鼓励小伙伴们晒出自己的业务成果、案例，我们设计了一系列的学习福利奖励，形成你追我赶的局面。

③ 突破：教练技术引导自我突破

完成任务的过程本身就是一次体验式的学习，不仅对小伙伴的业务知识和技能给予挑战，也能触及其精神、心理层面的内容。此外，我们还在线上和线下安排了如线上分组、城市求生、冲门游戏、传球游戏、刀剑游戏、课后分享、早午会等环节，全面引入教练技术，引导小伙伴们进行自我觉察，鼓励大家自我发现，

反思自己的心态和行为模式，认清阻碍自身成长的内在因素，从而主动改变和完善。

（4）归属感：找到家的温馨感觉

十多年的沉淀，“金牛”已不再仅仅是一个培训项目，还是一种身份，更是一份荣誉！

在此氛围中，特别安排“老金牛”培训“新金牛”，让前期已经成长起来的“金牛”作为授课讲师和交流嘉宾，以榜样的力量让“金牛精神”得以传承。

现在我们正在筹划“后金牛时代”，让历届“金牛”组成一个大家庭，线上组建“金牛大群”，延伸和拓展翻转课堂，在移动互联大潮下探索社群学习与互动模式，让金牛找到一份温馨家庭的归属感。

总而言之，培训项目是一套服务型产品，要像打磨互联网产品一样，追求极致的设计和运营，不断更新迭代，灵活运用翻转课堂的方法，通过游戏化的方式追求最佳的用户体验，紧紧围绕“四感”，打造一场又一场深入人心的培训盛宴。

A.6 移动互联网对人力资源的影响

复星集团人力资源部副总经理 叶阿次

很荣幸来参加这样一个分享，今天的形式很有意思，是 TED 的模式，我很喜欢。谈互联网对 HR 的影响，这个话题不是新颖的话题。我们知道人类的发展面临三个阶段（见图 A-10），最早是农业经济，我在看到一本书《人类的简史》，里面提了一个观点，说类人是 200 多万年前出现的，智人是在 7 万多年前出现的。而农业经济是 12 000 年前出现的，那个时代地主是最重要的，在 500 年前出现科学革命，人类进入工业时代，以瓦特蒸汽机为代表。在农业时代依靠的是占据地表的面积，进入工业时代发现地下的更重要了，地下的石油、矿产、黄金等这些更重要。资源的时代有一个词很关键就是效率，如果你的效率比他棒，你就会获得更多的回报。显然，1969 年互联网出现以后我们进入第三个时代，称为知识经济时代。在这个时代，似乎知识很重要，可是如果知识不放在人的大脑里是没有

用的，所以其实大脑很重要。



图 A-10 人类社会的发展过程

在这个社会发展的过程中，你会发现发展速度是非常快的，呈加速度发展，人在其中扮演着很重要的角色。虽然世界一直在变，但我们人有一些不变的东西。从改变世界的三个苹果可以知道什么是不变的：第一个是夏娃摘下的苹果，这个苹果创造了人；第二个是牛顿家的苹果，由于它，牛顿发现了万有引力，于是发现了机械原理，带来工业经济革命；第三个苹果是乔布斯创立的苹果公司和它的一系列产品，代表了移动互联网的时代。为什么这几个人都以苹果为载体？背后有一个共同的内容：因为好奇！为什么乔布斯会发布苹果手机？事实证明，在乔布斯手机出来以前，全世界没有一个客户说想要这个产品，所以乔布斯有一句名言，永远不相信你们的客户，他们也不知道自己要什么，我们的责任是创造他们的需求。好奇，是人性的一部分，从古到今，赌博之所以发达，就是跟人性有关系。

回到互联网时代，不同的时代我们的方法也是不一样的，最为不一样的是思维。在工业时代是产品驱动的，很多公司会做很多设计，开发出很好的产品，然后卖给大家。互联网时代不是产品驱动，而是用户端驱动，小米制造的手机不是在实验室里做出来的，而且你们需要什么，你们来设计，最后我们制造的是你们需要的东西。在工业经济时代，我们一定要做大客户，一定要抓住最有价值的客户，这是二八原理。可是在移动互联网不是如此，在这个领域，长尾理论更加关键，也就是说，我们更加要关注那些不重要的，但是量非常多的顾客。得屌丝者得天下就是这个意思。

我们人力资源管理者大多数被认为需要的是定性思维，因为他们关注的是人，而人是很难测量的。美国有一句谚语：这个世界除了上帝，任何人都必须用数据来说话。这个时代，我们称为大数据时代。大数据时代什么最重要？首先是思维变革，思维变化就会带来管理变革，而最终实现商业变革，如图 A-11 所示。



图 A-11 大数据时代

最近在微信上看到一个段子，里面讲到什么叫大数据。很简单，比如单身的你最近买了一张《速度与激情 7》的电影票，刚买票一会儿时间，影院跟你发消息说，你旁边的位置被一个女孩子买走了，数据表明她也是单身，而且根据她的购买记录，我们发现她和你有共同的爱好，问你是否想和她交往？如果需要，影院可以把她的手机号分享给你。这就是大数据。数据本身可能没有意义，但很多数据在一起变成信息才有意义，信息可以帮助做预测，而预测则会带来一些行为的改变。

这是一辆汽车（见图 A-12），不过没有方向盘，因为没有方向盘，就不会有驾驶员，因此驾驶员就要失业，驾驶员不需要了，所以驾校要关门，没有了驾驶员，那交警也不需要了，因为这车是完全智能的。上面有一个传感器，很聪明地在马路上行走。如果它发现前面车速度慢下来，它也会慢下来，如果发现前面是红灯，它也会停下来。方向和路线就由 GPS 定位。这个模式很好，可以解决今天许多问题。今天的汽车极为浪费。早上我从上海开车到现在，找个停车位很难。你们每天早上上班也是如此，到停车场要付钱。如果用这种方式，你会发现世界

很美妙，需要的话就呼叫这种车，到达目的地它就去干别的事情，这样汽车会大大减少，城市没有雾霾，不会有交通拥堵。这种方式如果完全实现的话，你会发现很多行业都会消失。这就是即将到来的商业变革，这个时代一定会到来，因为这是下一个物联网时代。这是非常伟大的时代，回到人本身。我们发现以前的资源、效率很重要，现在发现只有人才是最重要的。



图 A-12 一辆没有方向盘的汽车

从这个例子中，我们可以发现移动互联网对人力资源的影响有四个方面（见图 A-13）。第一，从效率优先到效能优先。比如，在人力资源部有一个招聘岗位。针对招聘经理如何衡量他的业绩，无论是招聘人数、招聘速度、招聘成本都会归结为效率指标，这是低价值的指标，高价值的是什么呢？其实你关心的是效能，所谓的效能，是说招过来的人在这个公司一年之后多少人是优秀的，还有招过来的人一年之后多少是可以留下来的。第二，从模糊管理到量化管理。量化是个很有趣的话题，有一位大师说这个世界所有东西都会被量化。比如，芝加哥有多少个钢琴大师，如果没有资料很难回答有多少个，他有一个量化过程，从芝加哥有多少人口，可以构成多少家庭，多少比例的家庭有钢琴，每个调音师一年可以调多少钢琴。根据他的推理就会得到一个相当准确的数字范围。再比如，阳澄湖里有多少条鱼？他说量化很简单，先捞 1 000 条，做好标记再放回去，过段时间再捞 1 000 条出来，你会发现有一些是做过标记的，这时做过标记的比例就是第一次

1 000 条在整个湖里鱼中所占的比例。第三，从基于经验管理到基于数据管理。我们说你的模糊到数据管理一定会产生管理上的效用，基于经验精确管理这个团队。比如说公司业绩和员工的敬业度有没有相关度，有多少相关度？跟薪酬定位有没有关系？第四，如何从人力资源到人力资本管理。在人力资源时代，人员是分层管理的，而当你用人力资本来认识人的时候，你会发现，只要放对了地方，每个人都可以是资本。

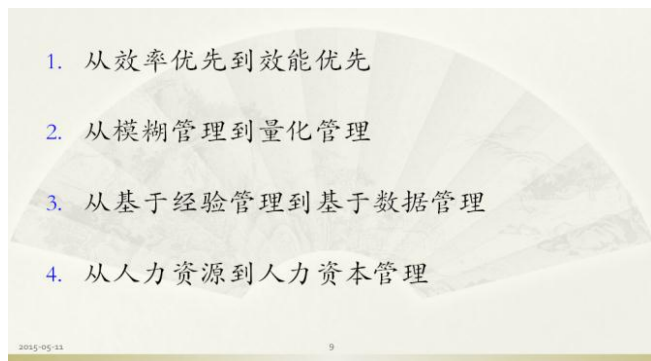


图 A-13 影响人力资源的四个方面

现在西方很流行 WFH (Work From Home , 在家里工作)，其实这个会很快到来。基于这样的考虑，我们会有一些结论：大学会消失，但教育还会继续。人力资源部会消失，但人力资源还会继续。

A.7 新时代的激励——内在驱动力

波司登集团领导力学院院长 尤志欣

今天很高兴和塾亲见面，平常在群里聊天，今天再来讲讲驱动力。我为什么对这个话题感兴趣呢？我这个人很专注做企业大学等工作，我在欧美企业工作了十年，欧洲企业员工有优雅的工作状态。我也在日本企业工作做过，他们的员工有极强的敬业度和执行力。我在腾讯工作，我见证了微信的诞生，也见证了千亿美金级的公司诞生。互联网企业员工的状态，和外企不太一样，他们没日没夜地

工作，而且很开心。传统制造企业员工面临外部变革时是茫然的。到底是哪些因素在激励员工？我找了很多理论，有马斯洛、双因激励、敬业度，以及其他一些理论研究，直到 2012 年我看到这本《驱动力》，作者是美国人，是最近在全球最有影响力 50 位思想家中排名第 13 位的 Daniel Pink，他提出驱动力的概念，他说我们的工作其实分两类。

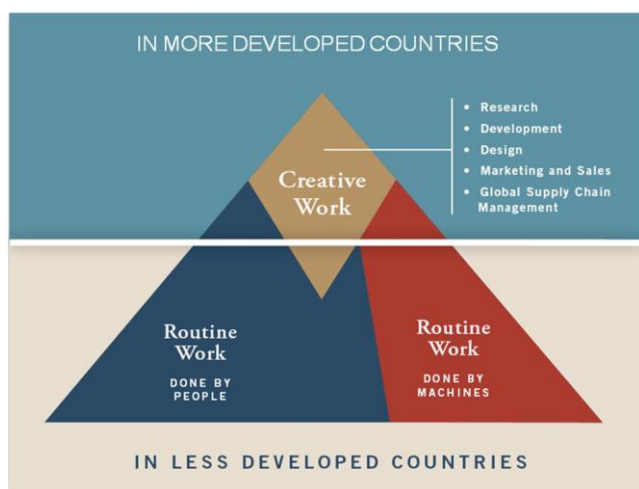


图 A-14 Daniel Pink 的驱动力概念

在这页图（见图 A-4）上，上部分我们称为 **Creative Work**，通常做创新探索，这样的工作很有价值、非常有竞争力，因为我们不再是针对土地的资源争夺，不再是地下石油的争夺。另一个工作是 **Routine Work**，大部分工作被机器所外包。还有一部分工作是被低成本员工外包，这些工作在发达国家已经越来越少。我们注意到，呼叫中心外包到印度，生产制造现在在中国外包，在服装这块不得不说越南、孟加拉他们的成本低廉。所以大家会注意到，如果我们想要做一个发达国家或者说我们想要面临未来的话，想的是上面的工作，包括研发、设计、创想，大家发现主要用的是右脑技能，左脑偏计算，但是左脑让我们做大量重复性工作，这些重复性工作在过去时代很有意义，特别是工业时代，它能产生效率，但是在现在这个时代我们需要的是效能。我们现在用的大量管理工具就是过去 100 多年发明出来的，不管是 **KPI** 的考评还是组织架构。在过去 100 多年的管理核心思想

就是“胡萝卜+大棒”。

我今天跟大家分享的重要观点，是在现代这个时代对员工的激励和我们的管理方式不再是使用“胡萝卜+大棒”，在互联网+时代是什么呢？前段时间纪录片《互联网时代》提到，互联网时代未知大于已知，我们要成功就需要多做探索型的工作、创新型的工作。

在这里跟大家聊的是如果激发创想型工作，激励创想型员工投入敬业，我们要将现在的管理和激励体系进行升级，我们称为驱动力 3.0，有三个关键要素。第一个称为目的，第二个称为专精，第三个称为自主。这三个要素是用来驱动员工全身心投入的，特别是驱动我们人类的内在驱动力。什么叫内在驱动力？什么叫外在驱动力？比如，外在驱动力能让我们度过白天，上班打卡下班打卡，内在驱动力能让我们每天晚上去“夜校”，大家每天晚上在群里讨论、学习、交流就是内在驱动力。

我们先来看一下“目的”，英文是 **Purpose**。

每个人渴望做有意义的工作，渴望成就伟大的事，每个人内心都有这个渴望。在管理中或者在激励中，组织如何将我们的目的传递给我们的员工，这里面大家会注意到有两种词汇，一种词汇叫左脑词汇，一种叫右脑词汇。左脑的词汇，很多 CEO 在开会的时候说要追求利润和注意竞争优势，要精兵简政，这些话我们需要，但是不是能激励或者唤醒我们的员工？伟大的企业会用一些右脑词汇来唤醒。比如，我在腾讯工作，就说腾讯。腾讯的使命是提供互联网服务改善人类的生活品质。举例说，如果没有微信，相信我们很多习惯了的沟通和学习方式又荡然无存了。腾讯真的是在不断地改善我们的生活品质。

说一下这段时间风口浪尖的小米。小米有一个梦想：让每个人享受科技带来的乐趣，让全人类都能享受来自中国的科技带来的乐趣。这句话同样偏右脑，讲贡献，让员工知道他的工作是和组织的使命挂钩，而且组织的使命追求的是崇高的目的，在追求崇高目的的过程中，利润自然会来。利润来了之后，我们就可以做一个持续的伟大的事业。

看看第二个因素“专精”，英文是 **Mastery**。

专精需要跟目的配合。什么意思？专精是指员工希望在他自己想做的事情或

者觉得有意义上的事情越做越好。专精在畅销书里提到过，在一个领域里想成为一个专家，必须在里面投入有效的的时间，最少是一万小时，才有可能成为专精。在迈向专精的道路上其实是痛苦的，所以需要有所支持。最近大家会提到一个工匠精神。其实，中国古代有很强的工匠精神。举个中国古代的案例，庖丁杀牛的故事。庖丁关于解牛的叙述是：我刚开始眼里只看到牛，后来能看到牛身体里的脉络，现在不需要看牛，完全凭第六感。

专精的另一个特点是心流，它是指我们全身心投入做一件事，这件事是你的能力和它的挑战相匹配，在投入的过程中，你感觉不到时间，感觉不到外部的干扰，当完成之后你会有很强烈的幸福感，我们的幸福源自于此。在庖丁杀牛之后，有很强烈的幸福感，不是给他多少钱，而是他自己从事了他热爱的工作，并且全身心的投入，能力和挑战相匹配，最终把工作做完。原文曰：持刀而立、为之四顾、为之踌躇满志！

所以我想问大家的是，各位你们在工作中能体会到心流吗？各位在你们的工作中能够帮助团队创造心流的工作环境吗？能够让他们在喜欢觉得有意义的事上专精吗？有人说钱很重要，我的观点是当你追求目的，并且越来越专精的时候，自然会有合理的回报。

第三个因素是“自主”。

这两天微信上有一句话被引爆，叫“世界那么大，我想去看看”。每个人生来都认为我才是那个玩家，不是 NPC，NPC 是路人、跑龙套的，每个人都想成就，每个人都希望决定自己在什么时间工作，决定做什么内容，都希望决定什么方式工作，还希望和谁工作，这就是自主。

传统企业去参观互联网企业，看到互联网企业员工上下班不打卡，老板说：这个在我们公司不行，不打卡完蛋了。为什么？自主，要和前面的目的和专精相配合。当你的员工很清晰知道他工作的意义，并且在工作中找到幸福感和乐趣，而且越来越专业的时候，你可以主动给他足够的授权、足够的自主。刚才你说到未来的 HR 可能是什么？可能是员工都在家办公，但是只要让他们热爱，把目的和专精做到位，自主就没有问题。在美国有终身教授的说法，在通往终生教授的路上压力很大，但一旦成为终身教授没人来管你，完全自主，而且有大量的经费

支持。

最后做一个总结，内在驱动力分为三个要素，分为目的、专精和自主。目的是让我们的员工找到工作的意义，成就伟大的事情；专精是让他在这个过程中不断地变得越来越专业；随之而来给他更多的资源来自主，这个自主包括财务自主和工作资源自主。

在未来的时代，《世界是平的》作者弗里德曼说过：未来是没有发达国家和发展国家之分的，未来只有高创想型国家和低创想型国家。我在这里强烈地呼吁和倡导大家在组织、团队包括自身上找回和激发内在驱动力。

A.8 移动互联网时代的企业大学运营及项目策划

海翼商学院执行院长 刘喜才

大家好，我想跟大家分享的是企业大学项目策划及运营方面的一些体会。这次活动来的都是同行，每个人都有自己的专业领域而且都做得非常精深，希望能够与大家交流、学习。

首先，我围绕主题提出三个观点给大家，请批评指正。第一个观点，移动互联网确实改变了企业大学人才培养、培训的许多方式方法和运营的规则，但是，我们一定要始终坚持用户思维。即无论千百万化，企业大学最终目的还是我们的客户需求，即企业人才培养、梯队建设、企业文化建设等，这是一条主线。第二个观点，我们做任何事情，首先要做好定位，就是要弄明白究竟想做什么，其次才是怎么做的问题，通俗地讲，就是企业大学的功能定位如何，究竟要运营什么内容，要做什么事情。第三个观点，企业大学绝不等于传统意义上的高等学校，也不等于商学院，为什么？大学商学院的运作是正统的国民教育体系，老师课堂教学的做法是先讲目的、意义、原则，然后才是操作，而我们企业培训则是倒过来，先针对问题，具体解决的办法、思路，然后才是理论和原理，具体运作的项目一定是紧紧围绕企业实战型人才的培养、实际问题的解决、文化的传播，以及企业形象的提升，甚至包括企业对外的交流与合作等。所以，我们尽管叫了企业大学，

但还真不能按照传统意义的大学来运作。不过，在现实中一些企业大学是这样运作的。有一个朋友的企业商学院就是这样做的，他们策划了一整套三年的教学课程，体系完美，内容也非常详尽。前段时间我打电话问推行得怎样。他说不太行，因为运作的时间、精力和组织成本太高了，弄得大家怨声载道，许多人不配合。

其次，移动互联对企业大学的影响大吗？确实很大，我们看看移动互联时代人力资源的热词，这两年多集中在云组织、互联网思维、人力资源效能、数据化人力资源管理以及移动学习等方面。其实，移动互联只能改变学习的方式方法，它是锦上添花的事情，就像以前从上海往苏州来可能是骑自行车、乘坐汽车，而现在是坐高铁一样。这里要提醒大家，人的学习偏好其实是不一样的。比如，我的一个同行说他最近有一个苦恼的事情，企业大学请了一个挺不错的老师来上课，结果老师在上面滔滔不绝地讲，下面的学员好多人都在看手机，一大片全是“低头族”，不好好听课。后来他们因应需要，搞多媒体教学，搞微信社群互动，做App，后来发现也不全行，为什么？因为这只能吸引那些年轻人，年龄大一点的企业高管才不玩这些东西。他说他很苦恼。我说，其实根源还是在于你究竟要做什么，你的内容吸引不吸引人，对参加的人有没有帮助，人家有没有参与的兴趣。

最后，与大家交流一下企业大学的运营项目问题。本人从事人力资源做培训20多年了，深感做培训、做人力资源自不易和艰辛。有一句口头禅，叫培训“年年难做年年做，年年还要做得都不错”，今年讲了沟通、团队，明天讲了战略、绩效，轮训了一遍。那明年讲什么呢？明年我们的培训计划究竟如何来定？这个问题，我把我的体会和经验与大家分享一下，也就是，我说的企业培训“三条主线”，也算是本人在几年前的一个顿悟。**第一条主线**，是围绕集团高层团队建设及领导力提升工程做文章。我在国内走的企业不少，感觉很多企业忽略了高层团队的能力素质提升。**第二条主线**，是围绕企业接班人计划开展工作，设计项目，我们的70班、80班、星计划、英才计划等，这些是固定项目，这些项目可以一个循环一个循环下来，企业大学的项目就会源源不断，而且紧扣企业的实际需要。**第三条主线**，是围绕企业战略规划及年度计划工作中的要点做文章。每年年终大会领导在上面讲去年的总结和明年工作计划的时候，我都要求商学院的每个同人要认真听、做笔记，结束后我们再开一个内部会议，每个人都要讲讲下个年度围

绕企业年度工作重点和明年工作计划，我们需要有哪些东西要配合？这样就非常有针对性。千万要避免今天学狼性营销，明天说狗熊不错，就学狗熊式管理课程。

所以说，企业大学的运营一定要主线清晰，重点突出。有些企业大学折腾得非常热闹，但企业的员工包括中层、高层并不一定领情，因为他们关注的是他来参加这个项目有没有好处，能得到什么。所以，大家思考一下，从高层团队领导力的提升、从接班人计划、从企业战略规划和年度计划中，认真地把培训的主题提炼出来，是不是可以有无穷的项目可以做，而且可以有很多创新？

总结一下，移动互联网确实对企业大学的运营影响很大，我们的商学院也开始引入了移动互联学习，E-learning（在线学习平台），但是，万变不离其宗，它没法改变企业大学的使命目标，企业大学的运作无非是技术、平台、内容、资源，下面依托的是战略规划、企业文化。最后，要明确的是，不同发展阶段的企业大学在对待移动互联网技术上应该有不同的方法和侧重，不能一哄而上，应该循序渐进，逐步进行。这样，企业大学就会越来越紧扣时代脉搏和企业需要，为企业最终目标的实现提供强大的支撑。

A.9 互联网时代的管理者培养之阿里巴巴的实践分享

阿里巴巴集团湖畔学院高级专家 蔡松

我听到塾亲这两个字的时候，有特别亲切的感觉。当我们互相称什么总的时候，好像彼此间有很大的距离。我特别赞同主持人的话，在这里大家都是塾亲，以平等的身份来分享我们的经验。

今天上午的分享特别精彩。我记得第一位上场的田俊国老师说，一切不以变化为目的的培训都是耍流氓，这句话给我留下了深刻的印象。我们可以想一想，我们所经历的培训，有多少只是匆匆地走一下过场的？学员离开教室之后，能够消化、吸收，并且有所用的，又是多少？今天，我就和大家一起分享一下，在阿里巴巴，针对一线管理者，我们是如何做到以“变化为目的”的培训的。这是一个偏实践的经验分享，希望大家都能够从我的分享中有所收获。

说到阿里巴巴，大家都知道它是一个互联网公司。但是，作为一个互联网企业，和传统企业比较，它有哪些特征，或者说，对于我们这些培训圈子的人来看，它有什么不同，或许就不是每个人都知道的。当我刚刚加入阿里巴巴湖畔学院的时候，我听到这么一句话：在阿里有一个让人每一次听到都如雷贯耳、闻风丧胆的培训。甚至极个别的案例说，有人上完培训后就辞职了，或者要求不当主管，做回一个普通员工。你们可以想象，这个培训对他的心理冲击多么大。那么，这个培训究竟是什么呢？我在这里先留下一个悬念，让子弹飞一会儿。

我们究竟处在什么样的时代？我们面临着什么样的挑战？互联网公司面临着什么样的挑战？

我最近在微信圈里看到一个案例，是百米租车原品牌部总监孙志刚的分享。大家可能不知道，曾经很长一段时间里，在北京的出租车软件市场的最大市场占有率不是滴滴打车或者快的，而是百米租车。他在他的文章中，细数了百米租车是如何一步一步被滴滴打车打败的。他提出的一个观点是，我们处在的互联网时代是一个充满竞争、充满变化的时代，如果我们没有办法及时调整自己的步伐去应对这样的趋势，去面对竞争对手的竞争，很可能面临的的就是被淘汰。在他分享的最后，引用了马云的一句话，如果你要去创业，多花点时间思考别人为什么失败，不要去思考别人为什么成功。

其实我们看到的百米租车和滴滴打车的故事，只是我们所处的互联网时代的一个缩影。这样的故事，每天都在上演！

马云在 2015 年 3 月的德国汉诺威 IT 博览会上曾经说过一段话，“我们发现过去 20 年中互联网行业风云变化，对整个社会乃至全球经济发展的推动起到了无法估量的作用，但是很少有互联网公司能够健康地、平静地活过三年”。三年是一道门槛，印证了互联网行业的残酷性。

互联网行业 and 传统行业的最大区别，就是两个字——变化。变化是这个行业最大的特点，这些变化势必对内部组织架构形成强烈的冲击。这就导致了互联网行业 and 传统行业有很大的区别。

为了能够更快、更好、更加轻便地面对外部市场的竞争与变化，阿里需要随时调整它的策略来面对挑战。最常见的是，组织架构的调整。在阿里定期都会给

组织架构进行大规模的调整，在这个过程中，BU 负责人、团队 Leader 变化频繁，给员工，还有管理者带来了巨大的挑战（见图 A-15）。



图 A-15 挑战一

这些变化，其实最后影响到的是我们的每一位员工。Elisabeth Kubler-Ross 在 60 年代提出了一个面对变化，我们每个人的心理变化的过程。在这个 U 形变化曲线（见图 A-16）中，描述了在面对变化的过程中，人们从一开始的拒绝、害怕、生气、伤心，到面对现实的接收、缓解、找到兴趣、联系，并且开始享受这个过程。这个 U 形曲线对互联网公司来说，尤其重要。我们可以想象在不断变化阿里的环境中，最关键的在于任何一个变化发生的时候，我们需要帮助我们的每一位员工，尤其是管理者，练就一身坦然面对在变化的能力，帮助他们从中找到工作的乐趣，去面对我们的将来。这其实是非常重要的一点。

在加入阿里巴巴之前，我在甲骨文工作了将近三年。我注意到一个很有意思的特点，甲骨文和阿里巴巴同样都有一个价值观叫拥抱变化，但是同样的拥抱变化，阿里巴巴的诠释和甲骨文的诠释是完全不一样的。我们可以简单地把甲骨文理解成传统 IT 企业，它面对的是企业用户。而阿里巴巴则是典型的互联网企业，互联网企业的拥抱变化是更加积极主动地展开双臂的拥抱，而不是拥抱发生时你去调整的拥抱，你要先预见到并且调整自己的步伐。在互联网行业中，我们很多时候面对的是一片未知领域，前面的路在哪里不知道，在这种情况下我们如何说明？这就是互联网行业在培养它的管理者时非常重要的一点。

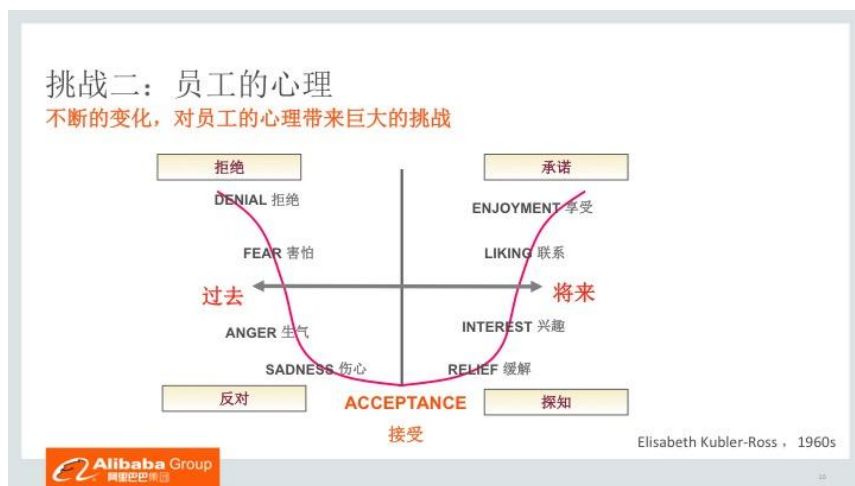


图 A-16 挑战二

那么面对这些外部变化，阿里内部是如何应对的呢？在阿里，这个所谓的令人如雷贯耳、闻风丧胆的项目就是，专门针对一线管理者设计的以行动学习为基础的“三板斧项目”。它会让你通过这个项目，从阿里的价值观、绩效体系、组织能力、管理者的三板斧四个方面进行体验与学习。

首先，三板斧项目是对阿里的价值观的重新认识。阿里的价值观分为六个，客户第一、拥抱变化、团队合作、诚信、激情、敬业。诚信、激情和敬业更多针对的是个人。可以看到，在互联网企业中几乎一成不变地要有拥抱变化价值观，没有它企业甚至无法生存在这个行业里。

其次，三板斧项目是对阿里绩效管理体系的一次体验。阿里有一个和普通传统企业很大的区别，就是它的绩效评估体系，该体系是由业绩考核和价值观考核组成的双轨制。传统企业做绩效评定时只做业绩考核，年初定一个目标、年底看目标做的结果。但是在阿里这远远不够，阿里的绩效系统可以做到随时设、随时评。而且，阿里认为除了你的绩效要达到目标以外，很重要一点是，你的价值观是否符合要求。如果符合要求，阿里认为从长远角度看，你就是阿里希望留下的人才。

再次，三板斧项目是对参加者的组织能力的一次检验。为了帮助业务战略落地，阿里有一个独特的组织大图。在组织大图的中心，有三个核心能力，分别是

体力、脑力和心力。在这张大图中，心力是一个非常重要的概念。在互联网公司中，心力被放到非常重要的地位。因为，相对传统行业来说，互联网公司的变化之大，以及变化对人产生的影响是持续不断的。而互联网企业需要培养的，就是有强大心力的领导者。回顾一下之前的变化曲线，如果企业的员工不断在左侧的拒绝、伤心、害怕、生气的心情中徘徊，这绝对不是组织想要看到的。所以心力特别强调的一点，就是百折不挠，不管碰到什么样的困难都可以一如既往地向前冲的这股劲儿，这是阿里强调的，这也是我认为和传统行业有区别的一个非常重要的点。

最后，三板斧项目是对阿里巴巴管理能力的一次学习。马云在很多年前提出了对管理者的三板斧要求，对一线、中层和高层管理者都提出不同三板斧的要求，这些内容将会以授课的形式，在项目中有所体现。

正如大家所知道的，现在答案也揭晓了，阿里的这个项目就是“管理三板斧项目”。我们在阿里如何把管理三板斧落地到每个具体项目中？我给大家简单描述一下。基本上分为三个节奏，第一个在项目实施之前，第二个在实施过程中，第三个在项目实施之后。它有几个基本的特征：

第一，在三板斧项目中，学员需要找到一个真实的业务场景或者业务项目，在三板斧项目期间作为抓手去解决。

第二，在项目实施过程中，每天上午是课程的输入环节，例如在管理三板斧中，需要上的三门课就是拿结果、建团队、招聘与解聘。

第三，每天下午都是做正式项目和汇报项目、嘉宾点评的时间。

第四，每天晚上每个小组要做出小组内学员排名的决定，以 10 人小组为例，组长需要公布表现最好的 3 个人是谁，表现一般的 6 个人是谁，表现最差的 1 个人是谁。在第三天晚上，选出综合表现最差的同学，现场淘汰。

第五，有强大的嘉宾组的支持。嘉宾都是部门的关键一把手，或者有更高的级别，他们对小组在三板斧项目中的表现进行点评，并进行每日的小组排名，辅导落后的小组，以及淘汰的学员。

总的来说，整个项目就是通过上述环节的设计，以行动学习的方式，让参加项目的一线管理者，从阿里巴巴的价值观、绩效体系、组织能力以及管理者能力，

这四个方面进行体验与学习，以达到培养符合阿里巴巴要求的管理人才的目的。

这就是阿里管理三板斧的项目，从 2009 年到现在做了近百期的项目，也触动并且改变了很多。

附录 B

学道家塾社群首本图书众筹塾亲股东信息展示连接表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
浙江苏泊尔股份有限公司	苏泊尔企业大学常务副校长	鲍春波	元宝妈	loveyuanbao_bobo	搭建企业大学运营管理体系，基础架构；着眼领导力，开发高潜人才发展项目，教练型领导力培养项目，海外人才培养项目，混合式教学方法等
合亿辉煌投资管理有限公司	副总经理	曹春红	红叶	jessica467113	高级财务管理师、会计师、心理咨询师；在专注零售 21 年的合亿平台上，致力连锁企业团队建设、员工职业生涯规划，也担任领导力及幸福力提升私人教练
舜宇光学科技集团	高级战略分析师	察日苏	Charles	357854517	项目管理、任职资格、组织发展、战略管理

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
深圳市农科苑科技实业有限公司	深业培训学院副院长、农科苑公司总经理	陈峰	小城故里	xcgl 2015	略
广东省深港职业培训学院	副院长	陈艳	purple	susu-cy	培训，移动教育研究
三胞集团	集团执行副总裁兼任三胞管理学院副院长	崔春兰 (Diana Cui)	Diana	dianacui1	在组织发展及干部管理与评介，人才发展，领导力项目及梯队建设，企业大学建立与管理运作方面经验丰富，在推动组织转型及文化价值观践行落地上有其独到的见解和成功案例
中联重科股份有限公司	培训主任	戴军	戴军	macodai	在培训体系架构和学习项目设计开发方面具有一定的实践经验
箭牌糖果(中国)有限公司	人才与学习发展总监	邓少华	兰茜邓	Nancydsh	近二十年跨国公司从业背景，先后在戴尔(中国)、雅芳(中国)、箭牌(中国)负责人才培养与学习发展。对于构建企业全方位的人才培养体系，培养中高层领导力拥有丰富的实战经验。众多国际知名版权课程认证讲师，崇尚从“心”开始的真实领导力
重庆东银控股集团	集团培训总监	甘伟	觉仁	ganwei 12345678	人才管理和培养，学习和发展，战略运营，阳明心学，资深讲师，顾问，写作

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
万控集团有限公司	人力中心总经理	龚文书	扣子	gwenshu	十余年人力资源工作经历,曾任职于光明乳业,在关键人才管理方面有较大体会与实践,目前致力于驱动力 3.0 的学习、钻研
上海海进医药科技有限公司	合伙人	顾文兵	桥越	Medicalhealth	医疗咨询,全面健康管理,全球智慧就医(含国内和国际):医药和医疗器械营销策略、新产品上市、电子化营销、营销优化咨询和培训;DDI 卓越讲师、IECL 个人教练、WIAL 行动学习教练
技研新阳有限公司	董事总经理	郭文英	kaku	kaku1227	20 年如一日,立足职工成长,用爱经营企业,铸就新阳幸福之家;自愿带领万名职工,致力建设人本精益管理文化典范企业
北京子衿扬帆咨询有限责任公司	首席顾问	郭忠源	郭忠源 噢啦	18601967505	企业培训体系搭建,培训课程设计,职业生涯规划
华夏幸福基业股份有限公司	华夏幸福大学执行校长	韩青	QingHan	HanQing3317	企业人才发展战略制定与实施;组织和人才发展项目的设计与运作;企业大学战略设定、体系搭建、团队建设与运营管理
广东欧珀通信有限公司	干部部 HR 总监	贺瑞	阿瑞(Harry)	harry_wing-2012	2004—2012 年在深圳华为公司任 HR 经理,招聘调配总监等职位。2013—2014 年与 IBM 合作对中国 HR 服务市场有研究

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
上海爱饰商贸有限公司	CEO	洪阳	徽骆驼	Cameldream 2013	人力资源管理师、国际 C&G 认证讲师、品牌经理、国家高级劳动关系协调员，诗人、自由撰稿人。现任上海爱饰商贸高级顾问，曾任凯盛家纺上海直营负责人，对人力资源管理、企业文化建设、企业培训体系整体设计与运营有丰富的实操经验，专精于家纺家居市场销售及终端培训体系；有外、台资和民营企业管理背景，熟悉现代化企业管理理念，专注于企业、组织和员工能力提升链带式项目研究与推动
深圳市汇川技术股份有限公司	人力资源部副总监	胡年华	321 似水年华	13825201880	具有 18 年人力资源管理经验，善长搭建高速成长企业的人力资源管理体系、企业文化与组织设计体系，具有成功的国有上市企业改制与工厂扭亏为盈的组织建设实践经验。特别是在企业文化与领导力、人才招聘与培养、课程设计与企业大学建设、全面绩效管理体系建设方面经验丰富、见解深刻
报喜鸟商学院	常务副院长	黄艳丽	Amy	25105767	专注于企业大学运营体系构建探究，致力于推动人才发展企业文化先行的理念及落地
宝运通供应链管理有限公司	副总经理	黄昭宏	黄昭宏—物流与供应链	17026555	现任宝运通物流有限公司、宝运通供应链管理有限公司副总经理，历任德邦物流股份有限公司区域总经理，德邦物流学院创建人，德邦五公里深度营销创始人

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
上海博泰悦臻网络技术服务有限公司	人力资源部 执行总监	贾振东	Martin	Martinjia	人力资源管理、战略顾问、领导力培养、导师制度、九型人格、HRBP/政委
重庆新沁园食品有限公司	培训中心总监	蒋彦英	蒋彦英	kelly521999baby	十余年专注企业人才发展的管理实践，并不断探索零售连锁及产销研人才培养模式的创新及复制。愿结识更多的伙伴齐奔在“人才发展的大道”上
光大证券股份有限公司	人力资源总部培训发展部副总经理	金松	sunny	sunny_jins	企业培训体系设计与搭建，领导力梯队培养模式的探索，混合式学习及内部知识管理的实践
百度（中国）有限公司	培训经理	孔丽英	Alin	alinkong	多年一直专注于企业人才培养与发展体系的规划、建设和运营管理工作，不仅擅长从零到一的突破为企业定制长效人才发展机制，也擅长用做产品的思维去设计、开发及运营项目，本人在混合式培训方面有较多实践涉足，也喜欢开发内部定制化软技能课程并授课，是 DDI、AG 的授权认证讲师
网龙网络公司	网龙大学执行校长	孔卫华	巴顿（老孔）	Kwh591	国内首创“企业微课程设计开发三步曲”（让移动学习内容有趣、易用），用互联网产品设计思维打造学习产品，M-learning 的规划和游戏化运营

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
北京特高咨询服务有限公司	人力资源总监	孔小梅	邻家阿姐	Melinda201314	擅长成长型企业架构设计与团队组建,成熟型企业人才培养与体系建设,熟悉人力资源全业务模块,期望终身致力于推动人力资源从业者与企业决策者的默契合作
物联天下科技集团股份有限公司	运营管理中心副总经理	雷茜	书香华服		拥有超过 20 年的人力资源、销售、市场、行政等不同性质的工作阅历,具备敏锐的商业意识和人文关怀,在集团运营管控、战略人力资源管理等方面的体系和机制建设、实施落地有较丰富经验
厦门银鹭食品集团	集团培训部总监	李多铭	barron	Barron_lee	资深营销老鸟,跨界培训领域,从业务视角审视企业培训,设计培训项目,研发培训课程,创新培训方式,更落地,更实战
成都市天鑫洋金业有限责任公司	集团培训主管	李国莉	raralee	sApphire191	擅长多元化业务集团培训体系搭建,分层级人才培养项目设计,黄金珠宝行业教学设计及课程开发
湖州宁兴云外贸服务有限公司	副总经理	李海君	李海君 NSC	Seaking 281352164	打造集“代理、融资、营销”于一体的外贸综合服务平台,在平台进出口的企业提供非洲海外办事处的纵深业务拓展渠道,为适配非洲市场的工厂提供非洲市场的产品调查,为赊销型外贸企业提供信保项下的贸易融资,驻非五年专业提供非洲业务拓展咨询

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
广东华颂家具集团	人力资源总监	李汉明	hank	Hank_Li	知名日企从事人才开发八年，民企 HRD 工作三年。对基于企业文化和业务的人才开发有较深刻的理解和实践
武汉共享健康科技股份有限公司	副总裁	李红	李红	LIHONG1733820850	善于员工内部心态培训，善于大型活动策划主持，善于外联公关对接资源
长虹集团	长虹商学院执行院长	李吉兴	长虹商学院 李吉兴	chsxy1314	致力于企业大学建设，致力于岗位 KPO 标准化操作管理体系建设，致力于教导型组织建设，致力于传统文化学习与弘扬
成都智明达数字设备有限公司	人力资源副总	李兰	小禾	570184077	对现代企业人力资源管理模式有系统的了解和实践，对相关法律法规有较深入研究，在选人识人方面有独特见解
上海恭胜酒店管理有限公司	VP	李润松	Ryan	lirs123310	绩效体系搭建，并购文化重组
林德（中国）叉车有限公司	营销学院院长	李月影	月影	cathyli2831	销售能力提升，教练技术在企业的推广与应用，培训体系的构建等
武汉武商集团股份有限公司武商培训学院	院长兼集团培训部长	李祖国	武商集团李祖国	lizuguo1001	具有企业文化建设实战经验，运用专业工具诊断企业文化和实施企业文化变革，达到符合企业性质和战略需要目的，运用教练技术改善绩效和员工发展

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
深圳万润节能有限公司	重庆总经理	厉立	厉立	1523092118	连锁企业培训讲师,有海尔集团和好孩子集团高管经验
福建省晋江福源食品有限公司 (盼盼食品)	人力资源中心高级经理	林丽芳	林丽芳	alicetyler2013	有十多年快速消费品制造型企业人力资源管理工作经验,在组织与个人绩效管理、学习与发展体系建设方面有一定的心得
友达光电(厦门)有限公司	人力资源处人才开发部副理	刘百欢	bh-刘	17170909	无
广东芬尼克兹节能设备有限公司	执行院长	刘敏	一缕阳光	mxllm12	十年企业文化落地执行的人力资源管理工作,2011年成立企业大学后,专注内部讲师的培养及经销商成长计划,善于应用教练技术进行体验式训练
中德医疗集团	企业大学校长	吕波	善因佳泽	LV13946026885	在医疗、医药行业拥有多年管理经验,主要从事团队、高管教练、企业培训管理等,善于运用舞动治疗、组织系统排列、萨提亚、企业剧场等技术,通过心理学与管理学结合的工作坊,达到组织与团队目标的实现及个人成长的目标
中国建筑第四工程局有限公司 总承包公司	总经理	罗家其	罗家其	ljq1268	企业生产经营,市场开拓,资源整合,品牌建设,文化建设;大型活动策划与组织,有效沟通与商务礼仪培训

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
德佑链家	培训经理	罗立谱	喵叔	willensnail	企业培训体系搭建，课程体系设计与开发，房产销售培训与管理，演讲、主持与口才，微视频编导演
格力地产	副总经理	欧阳茜怡	宁静致远	ouyang251532	现场管理，流程制定，岗位指引制定与培训，绩效与目标管理及培训
益海嘉里食品营销有限公司	培训总监	欧阳瞰瞰	璀璨乡村	2286113849	战略、企业经营管理、领导力
无	无	齐惠忠	惠忠	qihuizhong	人力资源战略策略落地，任职资格、矩阵
深圳市泰永科技股份有限公司	常务副总经理	盛理平	盛	13603038715	企业战略规划及年度经营战略分解，民营企业组织变革与人才规划和管理沟通
万达集团	万达学院教学一部总经理	孙健	那瓦	marmoter	教学技术及工具研发，企业大学顶层设计
方正宽带网络有限公司	事业部副总经理	孙凌姗	凌姗	sunny_lingshan	观察于行业，践行于企业。人力资源领域近十载，专注于员工培养与发展，构建员工培养体系，企业内训师
浙江华策影视股份有限公司	HRD	陶纓	樱桃	1169725834	人力资源工作二十余年，擅长各模块的搭建工作，有八年世界 500 强跨国企业工作经历，十多年国有企业、民营企业工作经历，对行动学习有研究

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
上海恭胜酒店管理有限公司	人力资源总监	田吉	口水鸡	fred-tien	历任家电制造业、动漫文化产业及酒店服务业人力资源管理岗位，在组织及流程梳理、人才梯队建设领域实践经验丰富
北京大学东莞光电研究院	培训中心运营总监	王芳	fannie	729171542	二十载职场经历，历财务、销售、行政、HR 各岗位，及至民企 HRD 五年期间，虽以沟通协调能力居长，然在组织发展与激励方面越付出越失望，故愿从纷扰事务中抽离，以内驱力驱动自身系统，迎难而上，让自我经历成就价值
四川红棉投资控股集团有限公司	首席学习官	王进	海滨	wanghaibin0708	个人擅长企业人才培养与发展，企业大学组建与运营，企业文化培植与倡导
上海百事可乐饮料有限公司	招聘及组织能力经理	王晟	wade 王晟	wade2087	专注于组织发展，学习技术的研究和实践，致力于推进落地，量化的企业内部人才发展项目，设计更多更好的实战课程
华西证券股份有限公司	HRD	王晓东	一点星火	WXD028	二十余年金融证券业务、管理人员，曾从事管理咨询，获聘中国证券业协会人力资源委员会委员，将探索企业 HR 管理生态建设
成都传媒集团	人力资源部副主任	王永强	异端的权利	young king won	擅长大型综合性媒体集团的绩效考核与工资总额管理

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
福建万安实业有限公司	副总经理兼董事长助理	吴锦清	西门	cmseee	在食品开发、技术团队管理、企业规范化管理、企业人才培养方面有深刻认识,善于构建可持续发展的标准体系和方法流程
广东广意医疗养生科技有限公司	副总经理	吴小满	放下	putdownricky	工科学士+HRM 硕士+会计学博士生,近 8 年上市公司管理经验,历任销售、HR 总监、副总经理等职位
华龙证券股份有限公司	人力资源总部副总经理	吴晓峰	吴晓峰	Se7en_2013	初入培训行业,正努力学习
上海世茂商业投资管理有限公司	人事经理	武德峰	武德峰	Wudefeng 308220	擅长组织变革中人力资源分析、预测、评估;对组织中人员梯队建设、培训体系建设、内训师养成具备一定经验;擅长人力资源各模块有机联动并强调与财务指标、运营指标的结合运用;善于员工关系维护、搭建企业 EAP 中心,为企业、组织长期有序的发展奠定必要的基础
森源股份	森源大学执行校长	武文盛	武文盛	anHRDinGZ	学习发展、知识管理
上海昂立教育集团	人才总监	薛青	薛师傅	wattxue	移动互联网时代,教育互联网专属人才的培育专业人士
北京中铁诺德房地产开发有限公司	招聘与培训高级经理	颜配强	火星男	ypq08011	招聘与培训体系搭建及实施,内训项目方案与运营

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
上海顶誉食品有限公司	企业大家校长	颜昱	yuki	yuki118094468	连锁企业门店营运管理、营运体系建设、市场调研策划
青麦国际集团	首席人才官	杨艳娟	Carol 杨艳娟	Carol07T20	上海交通大学 MBA，ICF（国际教练协会）及英国 SP 公司的认证教练。在人力资源及企业运营领域内，拥有超过 15 年的管理经验，分别在国企、外企及民企担任过人力资源总监、助理总裁、企业大学校长等职务。她在组织诊断与体系建设、变革推动与运营实效方面颇有心得
安朗杰安防技术（中国）有限公司	董事长	余锋	William 余锋	Williamyufeng	精益创新、精益管理、精益医疗、精益创业、制造业服务化
爱德华光网络（深圳）有限公司	亚太区人力资源高级经理	袁丽	Lily Yuan	18676733865	从曾是国家一级运动员到留学英国利物浦大学的 MBA，从政府到企业，从国有到外资，从制造业到高科技，从人力资源专员到亚太区高级经理……我一步步走来，相信与您有更多的跨界与连接
博天环境集团	人事行政总监	翟英琦	翟英琦	nanchazyq	大型国企、民营上市公司集团人力体系搭建和实操经验，有咨询公司工作经历，人力专业度较好，并熟悉不同类型企业模式，针对性提出解决方案并应用
厦门象屿集团有限公司	人力资源总监	詹传长	船长	Captainzhan 1230	如何成为优秀的 HRD，无须堆积成山的证书，不一定科班出身，须善学习、倾听、理解，需广阔胸怀和感恩之心

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
深圳朗华融资租赁有限公司	副总经理	张立	约书亚	hrd115	历任比亚迪富士康华为人力资源科长部长和地区负责人,对绩效体系和人才体系建设有一定研究,出版《高效能人才管理的七个步骤》
深圳中电国际信息科技有限公司	人力资源总监	张显军	king	world-daking	人力资源战略构建与体系搭建,人才甄选与人才梯队培养,绩效任职体系建设,团队建设与员工激励,组织氛围建设
深圳科士达科技股份有限公司	人力资源总监	张晓敏	小米	xiaomin_zhang789	专注人力资源十余年,500强外企工作背景,国家二级心理咨询师,擅长组织发展与变革管理,人才发展与培养,领导力等
浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司	培训经理	张英俊	叫英俊的张先生	zhangyj420	感性的理科男,好奇的保守派,喜欢将感性事物数量化,抽象事物视觉化,现专注量化美学,视觉化思维,用乐趣为学习加温
文创科技股份有限公司	人力资源副总监	张真	Jenny	Jenny758758	擅长团队的组建与发展、人员的招募甄选和绩效激励等,对人力资源管理体系的构建有相应的研究与实践
中兴通讯	原副总裁	章利勇	勇往智前(微信公众号)章利勇(个人微信号)	T_I_Leadership DWZ123466	善于洞见管理、人生、世道之本源,力于变革创新领导力之发展,恒于创新、应用、感悟和学教之行动,求于“上接灵气,下接地气”之智慧
厦门信息集团有限公司	人力主办	郑小森	smile_sylvia	sen258805	人力资源劳资关系、绩效考核、培训工作

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
广新控股集团广东省外贸开发公司	培训经理、高级业务经理、团委书记	钟雨文	alicoo	gz15813312891	中山大学岭南学院博士毕业，对组织行为、人力资源管理等方面有一定程度的深入研究
微软中国有限公司	员工关系高级经理	周玲	Lily Zhou	NP2059	从业 HR 管理 20 年。近七年于思科亚太区、微软大中华区负责员工关系管理，角色像律师、顾问、心理咨询师和知心姐姐
青岛瑞鑫泰工贸有限公司	人资经理	周相文	阿文先生-Steven	732714134	不仅专于现在，更要掌握未来！成为 HRBP，提供更专业人力资源支持
中国中电国际信息服务有限公司	人力资源部副总经理	潘玫	玫	Rosepanmei	企业人力资源战略管理和运营，人力资源体现搭建和优化；企业并购及重组整合；主导实施人力资源管理咨询项目。人力资源各模块实操的培训讲授等
新浪集团	组织发展副总监	计微微	计微微	cynthia5129	组织发展，人才管理，领导力发展
上海法雷奥汽车电器系统有限公司	人力资源总监	顾红	顾红	Hgwwpwy66	知名跨国汽车企业多年制造工艺，生产及项目管理等业务工作背景，2003 起从事人力资源工作，涉足人才测评、组织发展、人才招聘及培训发展等人力资源各领域
华金证券有限责任公司	人力资源部总经理	蔡布娃	布娃	tracycaibuwa	证券期货行业人力资源管理 20 年，致力于从人的角度为企业创造价值，推动管理理念与方法论在企业中的最佳实践

续表

所在企业全称	正式职务名称	姓名	个人微信号昵称	个人微信号 ID	个人专长
重庆康明斯发动机有限公司	人力资源总监	刘大卫	安妮	ara365	employee relations, change management, organization development
白云电气集团	人力资源经理	马娜	朵	Miniflower1	商学院运作, 绩效体系建设, 薪酬体系建设, 人才培养等
退休	自由人	彭吉祥	Pjx	Pjx01pjx	善于人力资源各大系统的设计与建设, 尤其在全员培训系统、企业大学和内部讲师培训方面
华阳国际设计集团	集团副总经理、 华阳学院执行院长	吴小倩	吴小倩	wxqpxp338	擅长从战略角度思考人力资源, 能进行组织诊断, 主要擅长人力资源配置、人力资源开发、人力资源评价、人力资源激励四个方面, 构建科学有效的“招人、育人、用人和留人”人力资源机制
浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司	人力资源总监	余爱飞	yu	yu3990	HR 实战管理、培训管理、企业文化建设等